PAULO ROBERTO BAPTISTA STACHOWIAK

O IMPACTO DO *NO-SHOW* NO TRANSPORTE AÉREO E SUA CONSEQÜÊNCIA NO SISTEMA DE TURISMO TOMANDO COMO BASE DE ESTUDO A VARIG - VIAÇÃO AÉREA RIOGRANDENSE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI

Centro de Educação Balneário Camboriú

2004

PAULO ROBERTO BAPTISTA STACHOWIAK

O IMPACTO DO *NO-SHOW* NO TRANSPORTE AÉREO E SUA CONSEQÜÊNCIA NO SISTEMA DE TURISMO TOMANDO COMO BASE DE ESTUDO A VARIG - VIAÇÃO AÉREA RIOGRANDENSE

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú.

Orientador: Prof. Dr. Mário Carlos Beni

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI
Centro de Educação Balneário Camboriú
2004

PAULO ROBERTO BAPTISTA STACHOWIAK

O IMPACTO DO *NO-SHOW* NO TRANSPORTE AÉREO E SUA CONSEQÜÊNCIA NO SISTEMA DE TURISMO TOMANDO COMO BASE DE ESTUDO A VARIG - VIAÇÃO AÉREA RIOGRANDENSE

_____
Prof. Dr. Mario Carlos Beni (UNIVALI)
Orientador

_____
Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer (PUC-CAMP)

_____
Profa. Dra. Dóris van de Meene Ruschmann (UNIVALI)

_____
Profa. Dra. Miriam Rejowski (ECA/USP)

_____
Prof. Dr. Luiz Godoy Trigo (UNIVALI)

Que os nossos esforços desafiem
as impossibilidades. Lembrai-vos de
que as grandes proezas
da história foram a conquista do
que parecia impossível.

Charles Chaplin

Dedico este trabalho

a Deus, por ter permitido que eu chegasse até aqui;

a minha avó Angelina (vó Ina), mesmo distante está sempre ao meu lado;

aos meus pais Maria de Lourdes e José Herley que compartilharam do meu ideal e o alimentaram... tudo fizeram sem que ao menos eu soubesse;

a minha esposa Márcia, pelo estímulo e carinho nos dias mais anônimos, nas horas mais simples e na ausência;

e aos meus filhos Maria Eduarda e Guilherme, minha inspiração.

Agradeço

Ao Prof Dr. Mário Carlos Beni

pela orientação, respeito e consideração com o

meu trabalho;

Ao Sr. Alípio Guedes Filho, por ter permitido que eu partilhasse da sua experiência e nela buscasse subsídios para esta realização.

Á VARIG, que por intermédio do Sr. Alípio Guedes Filho permitiu o acesso às informações que sustentaram o desenvolvimento da pesquisa até o seu final.

Ao Professor Pelizzer, pela transmissão do seu conhecimento;

A Norma e Cristina, da secretaria do Mestrado;

A Maria Augusta, companheira de estrada;

Aos colegas do Departamento de Turismo da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pelo apoio;

A Irmã Edites, Diretora do Colégio Sagrada Família pelo incentivo e suporte;

Aos "parceiros" da Evidência Turismo pela compreensão e auxilio nos momentos em que estive ausente.

RESUMO

STACHOWIAK, Paulo Roberto Baptista**. O impacto do *no-show* no transporte aéreo e sua conseqüência no sistema de turismo tomando como base de estudo a VARIG - Viação Aérea Riograndense.** Dissertação de Mestrado. Curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú, 2003.

O presente trabalho tem como objetivo a pesquisa e a análise dos aspectos que se prendem ao nível de desempenho do setor de transportes aéreos, tendo como enfoques as empresas nacionais como prestadoras de serviços aos usuários dessa modalidade de transporte. Busca também identificar os aspectos mais relevantes do *no-show* – o não comparecimento do passageiro com reserva confirmada ao embarque, dentro da antecedência exigida para o *check-in* - as causas de sua ocorrência e as possibilidades de minimização deste fenômeno nos transportes aéreos. O estudo é feito a partir de dados pré-existentes na VARIG (Viação Aérea Riograndense), evidenciando o índice de *no-show* apresentado no período compreendido entre 1998-2003, identificando as causas de sua ocorrência e as possibilidades de minimização. A pesquisa se justifica pela escassez de estudos encontrados sobre o tema frente a sua relevância, o que se observa pela ausência de dados documentais e de bibliografia especializada. Busca-se assim, nesta pesquisa, verificar como a questão do *no-show* está colocada nas transportadoras aéreas - com ênfase à VARIG - e de que forma essas empresas tentam disciplinar a venda de passagens, uma vez que os prejuízos causados pelo *no-show* prejudicam outros passageiros, que não conseguem embarcar devido à falsa expectativa de que o vôo encontra-se lotado. O desenvolvimento do trabalho obedece a critérios estabelecidos por GIL (1999) para estudo de caso, por ele caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A sustentabilidade do trabalho é verificada, por meio de uma pesquisa de campo, fixada nos profissionais ligados ao sistema de transporte aéreo e associados à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo (*Home page* da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net), cujos internautas respondem um questionário organizado de forma a conhecer os seus pareceres com relação ao tema da dissertação. Os resultados obtidos são submetidos à apreciação e análise do Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG - Brasil e gerenciador do projeto *Ghost no-show*, buscando estabelecer um contra ponto entre suas considerações e os resultados obtidos por meio da pesquisa feita junto à Rede SBTA. A conclusão apresenta uma análise final dos resultados.

Palavras chave: Transporte aéreo, VARIG, *no-show.*

ABSTRACT

STACHOWIAK, Paulo Roberto Baptista. **The impact of *no-show* in the aerial transport and its consequence in the system of tourism taking VARIG as a study base - Viação Aérea Riograndense.** Dissertation of Master's degree. Course of Tourism and Hostelry University of Itajaí valley, Center of Education Balneário Camboriú, 2003.

The present work has as objective the research and the analysis of the aspects concerning about the level of acting within the section of aerial transports, focusing the national companies as services providers to the users of that transport modality. It also searches to identify the most important aspects of the *no-show* - the passenger's non attendance with reservation confirmed to the embarkation, within the antecedence time demanded for the check-in - the causes of its occurrence and the possibilities of minimization of this phenomenon in the aerial transports. The study is made starting from pre-existent data at VARIG (Viação Aérea Riograndense), evidencing the *no-show* index presented between1998-2003, identifying the causes of its occurrence and the minimization possibilities. The research is justified for the shortage of studies found on such a great relevance theme, what is observed by the absence of documental data and of specialized bibliography. It is the goal of this research, to verify how the aerial companies see such a problem as the *no-show* - with emphasis to VARIG - and how such aerial companies try to discipline the sale of tickets, once the problems caused by the *no-show* can disturb other passengers, that don't get to board due to the false expectation that the flight all booked. The development of the work obeys the criteria established by GIL (1999) for a case of study, characterized by him by the deep and exhausting study of one an or of a few objects, so that it allows its wide and detailed knowledge. The base of the work is verified, through a field research, together with the linked professionals to the system of aerial transport and associated to the SBTA Net - Brazilian Society of Research in Aerial Transport (SBTA Home page:<http://www.sbta.web-page.net), which internet users answer an organized questionnaire in order to know their opinions about the theme of the dissertation. The results obtained are submitted to the appreciation and analysis of Mr. Alípio Guedes Filho, General Manager of Commercial Systems VARIG - Brazil and manager of the project Ghost *no-show*, trying to establish an obstacle point between his considerations and the results obtained through the research made at SBTA Net. The conclusion presents a final analysis of the results.

SUMÁRIO

	RESUMO	7
	LISTA DE QUADROS	8
	LISTA DE GRÁFICOS	9
	LISTA DE TABELAS	10
1	**INTRODUÇÃO**	14
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	Objetivo Geral	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.3	METODOLOGIA	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	26
2.1	O TRANSPORTE AÉREO E SUA EVOLUÇÃO	26
2.2	A IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE AÉREO NA ATIVIDADE DE VIAJAR.	31
2.3	OS CONTORNOS DA COMPETITIVIDADE NO TRANSPORTE AÉREO	36
2.3.1	Os sistemas computadorizados e a distribuição global de serviços	37
2.3.2	O turismo no sistema de competição global	40
2.3.3	Transporte aéreo: a definição do preço	48
2.4	O TRANSPORTE AÉREO – MOMENTO ATUAL	55
2.4.1	A crise da aviação civil	55
2.4.2	A possibilidade de uma nova regulamentação no setor aéreo	67
2.4.3	Os aeroportos	70
2.4.4	Serviço de bordo	72
2.4.5	O *no-show* no transporte aéreo doméstico brasileiro	74
2.4.6	O passageiro do transporte aéreo	82
2.5	VARIG – VIAÇÃO AÉREA RIOGRANDENSE	85
2.5.1	VARIG – Viação Aérea Riograndense - frente ao fenômeno *no-show*	86
3	**PESQUISA DE CAMPO**	108
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	108
3.2	RESULTADOS DA PESQUISA	109
3.3	COMO PENSAM OS PESQUISADOS	122
3.4	CONSIDERAÇÕES DO GERENTE GERAL DE SISTEMAS COMERCIAIS DA VARIG – BRASIL	128

4 CONCLUSÃO..... 140
REFERÊNCIAS..... 145
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO..... 149

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Composição percentual dos passageiros/quilômetro transportados, por modo de transporte – 1994-1998.	36
QUADRO 2	Vamos, juntos, combater o fantasma do *no-show.*	87
QUADRO 3	Reação dos passageiros a vôos fechados - efeitos negativos	88
QUADRO 4	*Overbooking* – efeitos negativos	89
QUADRO 5	*Denied boardings* – efeitos negativos	90
QUADRO 6	Desperdício de refeições – efeitos negativos	91
QUADRO 7	Pagamentos de *booking fees* aos CRSs – efeitos negativos	92
QUADRO 8	Causas do *no-show* (janeiro a setembro de 2002)	99
QUADRO 9	Índices médios de *no-show* – VARIG Geral (1998-2003)	101
QUADRO 10	VARIG - Participação por área no volume de reservas/*no-show* - janeiro a setembro de 2003	104
QUADRO 11	Índices Brasil - setembro/2002	105
QUADRO 12	Causas do *no-show - 2003*	106
QUADRO 13	VARIG – *no-show* - planos de ação para a redução dos atuais índices	107

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Premiação monetária	110
GRÁFICO 2	Penalidades	112
GRÁFICO 3	Premiação para as agências de viagens	114
GRÁFICO 4	Motivação verbal ou escrita	115
GRÁFICO 5	Reconhecimento público	116
GRÁFICO 6	Oportunidades de participação em cursos...	117
GRÁFICO 7	Oferecimento de um kit de viagem	120
GRÁFICO 8	Compensar com vantagens o passageiro	121
GRÁFICO 9	Medidas tomadas pela companhia aérea para com as agências de viagens	125
GRÁFICO 10	Medidas tomadas pelas companhias aéreas para com os clientes	126

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	O desenvolvimento das alianças entre companhias aéreas	40
TABELA 2	O que os grupos TAM e VARIG levam para uma operação conjunta	61
TABELA 3	Formato da nova empresa aérea	66
TABELA 4	Indicadores	66
TABELA 5	Situação das duas companhias mo mercado em agosto	66
TABELA 6	Divisão da demanda doméstica por empresa em agosto/2003	67
TABELA 7	*No-show* – desperdício de refeições	96
TABELA 8	*No-show* – pagamento de *booking fees* aos CRSs	96
TABELA 9	*No- show* na VARIG – médias anuais	98
TABELA 10	Perfil dos pesquisados	109
TABELA 11	Premiação monetária	110
TABELA 12	Penalidades	111
TABELA 13	Premiação para as agências de viagens	114
TABELA 14	Motivação verbal ou escrita	115
TABELA 15	Reconhecimento público	116
TABELA 16	Oportunidades de participação em cursos ...	117
TABELA 17	Oferecimento de um kit de viagem	120
TABELA 18	Compensações para o passageiro	121
TABELA 19	Medidas tomadas pela companhia aérea para com as agências de viagens	125
TABELA 20	Medidas tomadas pelas companhias aéreas para com os clientes	126

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento desta pesquisa pretende analisar o nível de desempenho do setor de transporte aéreo, tendo como enfoques as empresas nacionais como prestadoras de serviços aos usuários dessa modalidade de transporte.

Neste sentido, a pesquisa caracteriza o transporte aéreo e registra a sua evolução frente aos componentes da concorrência e da competitividade. Na continuidade buscará identificar os aspectos mais relevantes do *no-show*[1], as causas de sua ocorrência e as possibilidades de minimização deste fenômeno nos transportes aéreos.

Nas considerações de CARVALHO (*apud* ANSARAH, 2001), o transporte de passageiros no turismo é absorvida pela infra-estrutura de transporte de passageiros existente no Brasil e no mundo.

PALHARES (2001) diz que o transporte aéreo no Brasil apresenta grandes mudanças que vêm ocorrendo desde o início da década de 90, quando o DAC (Departamento de Aviação Civil) tem efetuado uma política de flexibilização dos preços das tarifas aéreas. Medidas essas que vêm sendo percebidas a partir de 1998. Segundo o autor (p. 151): “No início do mês de abril de 2001, em uma ação conjunta do Ministério da Fazenda e do Ministério da Defesa, o Governo Federal liberou o preço das tarifas aéreas das viagens realizadas entre os onze aeroportos mais importantes do país”.

PAGE (2001) observa que as empresas de transporte têm estimulado a demanda utilizando-se uma política de preços mais competitiva do transporte aéreo e de outras formas de transporte para turistas. O atendimento das necessidades dos usuários tem assumido prioridade na oferta de serviços. As mais importantes ferramentas utilizadas por empresas de transporte aéreo no final dos anos 90, estão no investimento da tecnologia da informação que junto com as alianças melhoram as questões referentes à oferta e à competitividade.

Dados extraídos do artigo escrito por SANT’ANNA (2003) publicado no dia 19 de janeiro do ano de 2003, no Jornal Estado de São Paulo, resumem a atual situação do setor, ao destacar que a crise que afeta o setor da aviação

[1] *No-show*: é o não comparecimento do passageiro com reserva confirmada ao embarque, dentro da antecedência exigida para o *check-in* (FARIAS, 2001 - Secretário Geral da Sociedade Brasileira de Direito Aeroespacial).

comercial perde competitividade e mergulha em dívidas (Home page da SBTA: <http://www.sbta.web-page.net> Acesso em 03/03/2003).

Fazendo breve retrospectiva, SANT'ANNA (2003), reporta-se ao mês de novembro de 1991, destacando que nesta época, em meio à fúria liberalizante do governo Collor, a 5.ª Conferência Nacional de Aviação reuniu todos os segmentos da indústria e decidiu reduzir drasticamente as restrições regulatórias que amarravam o setor. As companhias passaram a disputar passageiros nas mesmas rotas e horários. A VARIG perdeu o monopólio dos vôos internacionais e os preços das passagens deixaram de ser fixados pelo governo. Em 1992, com a economia em recessão, a VASP dobrou o seu número de aviões, de 26 para 52. As concorrentes, para não perder espaço tomaram atitude semelhante e inundaram o mercado de assentos. A multiplicação das opções e os descontos nas passagens encantaram os passageiros. A elevação do poder aquisitivo com a introdução do Plano Real aumentou a demanda. O dólar barato (1994 a 1998) fez com que a demanda aumentasse. O panorama começou a alterar-se com a desvalorização do real, em 1999. "A sobrevalorização do real compensava as desvantagens comparativas", diz o economista Cláudio Toledo, consultor da Federação Nacional dos Aeronautas, Aeroviários e Aeroportuários, citado por SANT'ANNA (2003), e acrescenta: "A explosão do câmbio desmascarou a crise estrutural".

A valorização do dólar tem afastado as pessoas da utilização do transporte aéreo, mas não é o único problema. Segundo o autor, os seguros das companhias brasileiras são mais caros do que nos países desenvolvidos e o preço do combustível para aviação aqui também é mais alto. Enquanto a gasolina subiu cerca de 35% em 2001, o do querosene de aviação aumentou 130%. As taxas aeroportuárias brasileiras também são as mais altas. No fim dos anos 80, a Infraero instituiu um adicional de 50% sobre suas taxas, que deveria durar cinco anos, enquanto a estatal incrementava os aeroportos. A sobretaxa foi ficando e está aí até hoje.

Argumenta SANT'ANNA (2003), que a Infraero faturou cerca de R$ 1,7 bilhão no ano de 2002 e o mercado estima que tenha lucrado R$ 400 milhões, enquanto as companhias aéreas afundam em dívidas. Segundo informação de BENI (2003) tal faturamento poderá chegar a 4 bilhões em 2003.

O último balanço da VARIG, referente ao primeiro semestre do ano de 2002, registra um faturamento de R$ 2,514 bilhões, prejuízo de R$ 1,041 bilhão e dívida de

US$ 768 milhões. Nos nove primeiros meses do mesmo ano, a VASP declara ter tido faturamento de R$ 700 milhões e prejuízo de R$ 234 milhões. Sua dívida deve ultrapassar R$ 1 bilhão. A Gol ainda não divulgou balanço, mas pode ter fechado no vermelho.

Perante esse quadro, as empresas nutrem a esperança de quitar as dívidas com ações que têm na Justiça contra a União, por causa do congelamento das passagens - pelo governo Sarney - a partir de 1986. Como boa parte das dívidas - tributos, combustível da Petrobrás, taxas da Infraero - são com o próprio governo, poderá haver encontro de contas.

Para SANT'ANNA (2003), a crise nas companhias aéreas é um teste das relações entre o novo governo e o setor privado.

O presidente do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias SNEA, George Ermakoff admite que o excesso de oferta é conseqüência da prática de concorrência adotada pelas companhias. "Cada vez que entra uma empresa nova, as outras se sentem na obrigação de botar mais vôo", diz Ermakoff. E continua: "Deveria haver uma auto-regulamentação com os próprios empresários estabelecendo o nível adequado de oferta para terem lucro".

Para a presidenta do Sindicato Nacional dos Aeronautas, Graziella Baggio igualmente citada por SANT'ANNA (2003), isso deveria ser mais bem controlado pelo DAC, ou pela futura Agência Nacional de Aviação Civil, que deve substituí-lo ainda em 2003. "O sistema está entrando em colapso", diz Graziella. "Nos últimos sete anos, 27 empresas foram criadas. Como é que pode?"

Nesta linha de pensamento, observa o analista de empresas Carlos Eduardo Albano, da Unibanco Corretora, também citado pelo autor: "Não houve planejamento estratégico para crescer de forma ordenada, num setor em que já é difícil operar de forma rentável".

Na continuidade de seu artigo, SANT'ANNA (2003) enfatiza que a taxa média de aproveitamento dos aviões no ano de 2002 no Brasil foi de 58%. Nos Estados Unidos, um mercado mais desregulado, onde as companhias não precisam solicitar concessões de linhas, fazendo apenas a sua notificação, essa taxa esteve em 70%, apesar da crise que se abateu sobre o setor depois dos atentados de 11 de setembro de 2001. O que prova que o problema não está só na desregulamentação, mas no uso que as empresas fazem da liberdade.

O artigo escrito por SANT'ANNA (2003) sugere que se traga para o contexto as estratégias montadas pelas empresas aéreas que buscam o crescimento do mercado e as possibilidades de negócios.

O mercado em ascensão sempre atrai novos competidores que apostavam na redução do preço de seu produto para conquistar os consumidores, é o que destaca Roberto Macedo, Vice-presidente comercial da VARIG (março de 2001), em artigo apresentado na revista VARIG Brasil, acrescentando que no segmento da aviação não é diferente.

Buscando a preferência de seus usuários, as transportadoras aéreas apostavam no serviço de bordo diferenciado, nas tarifas promocionais, nos cuidados com as "vítimas" de *overbooking*[2] - quando as companhias áreas vendem mais assentos do que dispõem os aviões, na segurança aérea por meio da ação da TSA (Administração da Segurança no Transporte), entre outros diferenciais. A Infraero, por sua vez estuda mudanças significativas na operação dos aeroportos.

A busca da preferência do usuário esbarra nos prejuízos causados pelo *no-show*, situação em que o passageiro faz reserva e não se apresenta para o embarque. O hábito prejudica outros passageiros, que não conseguem lugar devido à falsa expectativa de que o vôo encontra-se lotado. No Brasil, segundo o SNEA, 20% dos passageiros com reserva não se apresentam para o embarque.

FARIAS (2001) - Secretário Geral da Sociedade Brasileira de Direito Aeroespacial classifica o *no-show* em voluntário e involuntário.

- *No-show* voluntário acontece quando um passageiro, por vontade própria e sem cancelar sua reserva, simplesmente não comparece para embarque, o que teoricamente poderia resultar em prejuízo para o transportador, caso não houvesse o *overbooking* para compensar esse assento reservado e que não será ocupado. Nos transportes de superfície o *no-show* é penalizado com o valor da passagem, devido a mesma perder a validade e na hospedagem, conforme a situação, com valor mínimo de uma diária.
- *No-show* involuntário é aquele passageiro que não comparece para embarque devido a motivos alheios à sua vontade, inclusive em alguns casos devido à própria empresa aérea. Exemplo: passageiro reservado

[2] *Overbooking*: fenômeno contrário ao *no-show*, caracterizado pelo passageiro reservado e que é impedido de embarcar devido reservas em número superior ao dos assentos disponíveis na aeronave (FARIAS, 2001 - Secretário Geral da Sociedade Brasileira de Direito Aeroespacial).

Brasília - Rio de Janeiro com conexão imediata para Paris, se ocorrer atraso ou cancelamento do trecho Brasília-Rio de Janeiro ele será *no-show* involuntário na etapa do Rio de Janeiro para Paris.

Essas abordagens devem imprimir uma nova visão sobre o não comparecimento do passageiro com reserva confirmada ao embarque, dentro da antecedência exigida para o *check-in*[3] numa atitude que é denominada de *no-show*.

Os objetivos que norteiam a pesquisa estão enunciados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, a partir de dados pré-existentes na VARIG (Viação Aérea Riograndense), o índice de *no-show* apresentado no período compreendido entre 1998-2003 identificando as causas de sua ocorrência e as possibilidades de minimização, buscando vantagens competitivas ao sistema de turismo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o transporte aéreo e registrar a sua evolução frente aos componentes da concorrência e da competitividade.
- Identificar, por meio de entrevistas não-estruturadas com o Diretor Comercial da VARIG, os aspectos mais relevantes do *no-show.*
- Examinar documentos fornecidos pela VARIG, com a finalidade de obter dados que subsidiem uma síntese sobre as causas da ocorrência do *no-show* e as possibilidades de minimização deste fenômeno nos transportes aéreos.
- Realizar uma pesquisa via Internet com pessoas ligadas à Sociedade Brasileira de Pesquisa com Transporte Aéreo, com a finalidade de buscar subsídios que

[3] Segundo LE TOUR – INFORMAÇÕES (http://www.letour.com.br/port/t-raq1.htm de 01/07/2001, p. 2, o *chek-in* é o comparecimento do passageiro ao balcão da cia. aérea no aeroporto com a antecedência recomendada, a entrega da passagem ao atendente juntamente com documento de identidade e o despache da bagagem. O atendente irá conferir a identidade do passageiro com a passagem e entregar o cartão de embarque (*boarding pass*) e a etiqueta da bagagem, estando assim pronto para o embarque.

permitam reunir algumas variáveis motivacionais que podem ser oferecidas aos usuários e agência de viagens para uma possível redução do *no-show.*

1.2 JUSTIFICATIVA

Partindo da realidade que delimita o problema, esta pesquisa se justifica pela escassez de estudos encontrados sobre o tema frente a sua relevância, o que se observa pela ausência de dados e de bibliografia especializada. Busca-se assim, nesta pesquisa, verificar como a questão do *no-show* está colocada nas transportadoras aéreas - com ênfase à VARIG - e de que forma essas empresas tentam disciplinar a venda de passagens, uma vez que os prejuízos causados pelo *no-show* prejudicam outros passageiros, que não conseguem lugar devido à falsa expectativa de que o vôo encontra-se lotado.

Quem paga os prejuízos é o passageiro e a empresa. O passageiro que não consegue confirmar sua reserva para um vôo que parte com vários assentos vazios e a empresa que tem de honrar o custo por reserva criada nos sistemas informatizados e pelo excesso de refeições previstas e que são inutilizadas.

Esse fenômeno vem também prejudicando de forma acentuada as agências de viagens, razão pela qual o pesquisador, como empresário do ramo de turismo, busca, por intermédio desta pesquisa, estratégias capazes de minimizar o *no-show*. Oportuno destacar que as agências de viagens podem ter uma participação decisiva na campanha da VARIG – *Programa Ghost no-show*, mesmo porque esta considera positiva a idéia de levar aos profissionais agentes de viagens, informações e dicas para evitar o problema que traz prejuízos a todos, ou seja, agentes, passageiros e companhias aéreas.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa prevê uma pesquisa bibliográfica e documental em obras de caráter específico e análise dos conteúdos, visando a investigação dos fatos que embasam um construto ideal ao desenvolvimento do que delineiam os objetivos com relação ao tema: o impacto do *no-show* no transporte aéreo e sua conseqüência no sistema de turismo tomando

como base de estudo a VARIG - Viação Aérea Riograndense. Num primeiro momento será caracterizado o transporte aéreo e registrada a sua evolução frente aos componentes da concorrência e dos novos contornos da competitividade, delineados a partir da busca pela qualidade dos serviços prestados e inovações para atrair passageiros. Também será referenciado o *no-show*, embasado em trabalhos importantes que forneçam informações que permitam avaliar os fatores que interferem e causam o seu elevado índice no transporte aéreo brasileiro, com base na ocupação de assentos e identificando as variáveis motivacionais que podem ser oferecidas aos usuários para uma possível redução desse comportamento do usuário do transporte aéreo, tendo como base de estudo e pesquisa a VARIG.

Paralelamente, ocorreu o envolvimento do autor com um representante da Companhia Aérea (Viação Aérea Riograndense) que subsidia a primeira parte do trabalho, registrando e analisando suas especificidades, uma vez que a predisposição de colaboração já foi constatada.

Esta pesquisa pretende abranger o conjunto das atividades da Empresa de Transportes Aéreos – Viação Aérea Riograndense – VARIG, enfatizando, num primeiro momento o índice de *no-show* apresentado na empresa, no período compreendido entre 1998-2003, conforme objetivo geral, identificando as causas de sua ocorrência e as possibilidades de minimização.

O desenvolvimento da pesquisa obedece critérios estabelecidos por GIL (1999), que considera fundamental uma reflexão crítica e prática, de modo que o próprio discurso teórico se alie à aplicação prática. Assim, busca-se nos ensinamentos do autor subsídios para compreender efetivamente as possibilidades de reversão do índice de *no-show*, atualmente existente, no transporte aéreo nacional.

De acordo com GIL (1999), o estudo de caso é caracterizado pela pesquisa e análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Como método de pesquisa, pode ser definido como:

> ... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação." (YOUNG, 1960, p. 269 *apud* GIL, p. 59, 1991).

As vantagens do estudo de caso, apresentadas por GIL (1991, p. 60), são:

- Estímulo a novas descobertas – a flexibilidade do planejamento do estudo de caso, permite que o pesquisador ao longo de seu processo, se mantenha atento a novas descobertas. É freqüente o pesquisador dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado para outros aspectos que não havia previsto. Esses aspectos podem tornar-se tão ou mais relevantes para solução do problema do que os considerados inicialmente.
- Ênfase na totalidade – o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.
- Simplicidade dos procedimentos – os procedimentos de coleta de dados são simples. Os relatórios caracterizam-se pela utilização de uma linguagem acessível.

O estudo de caso, segundo GIL (1991), apresenta limitações e a mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação, seja bastante anormal em relação às muitas de sua espécie, consequentemente os resultados da pesquisa podem se apresentar bastante equivocados. Assim, embora o procedimento seja fácil, exige do pesquisador um bom nível de capacidade.

O desenvolvimento desta etapa (envolvimento do autor com um representante da VARIG) se dará por meio de entrevistas parcialmente estruturadas, ou seja, guiadas por uma relação de pontos que o entrevistador explorará ao longo de seu curso, em número a ser determinado pela necessidade do trabalho. Buscar-se-á obter informações do entrevistado sobre os aspectos mais relevantes do *no-show* no período compreendido entre 1998-2003, na VARIG. As entrevistas terão uma condução informal e focalizada. Informal porque o entrevistado e o pesquisador manterão uma conversação alimentada por perguntas abertas e o pesquisador utilizará um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa. Para registro será utilizado o gravador e serão feitas anotações. Focalizada, porque, embora livre, enfoca um tema bem específico, cabendo ao pesquisador, enquanto entrevistador, buscar sempre retornar ao assunto, mesmo quando o entrevistado desviar-se dele. No final de cada entrevista, serão realizadas a transcrição e análise dos dados obtidos.

Paralelamente, serão examinadas as fontes constituídas pela pesquisa

bibliográfica e documental pertinentes e relevantes, tais como, materiais impressos específicos da VARIG, dados estatísticos, gráficos, entre outros, fornecidas pelo seu Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (entrevistado), com a finalidade de obter dados que subsidiem uma fundamentação específica sobre o *no-show* e auxiliem a síntese interpretativa. A análise final da pesquisa de campo deverá apresentar claramente como foram coletados os dados e a sua interpretação. A vinculação a alguma teoria será esclarecida e devidamente fundamentada. Será também esclarecida a fidedignidade dos dados obtidos e dos resultados.

Segundo GIL (1991), a construção da pesquisa restringe-se em traduzir os seus objetivos em questões específicas. As respostas a essas questões é que proporcionam os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa.

Na continuidade do trabalho e no sentido de buscar subsídios que permitam reunir algumas variáveis motivacionais que podem ser oferecidas aos usuários para uma possível redução do *no-show* (3.º objetivo específico desta dissertação) o autor realizará uma pesquisa junto à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net), cujos internautas responderão um questionário (ANEXO I) organizado de forma a conhecer os seus pareceres com relação ao tema assinalando as alternativas que estão de acordo com seus posicionamentos frente a questão.

As pesquisas tipo “Survey”, utilizadas nesta pesquisa, de acordo com as orientações de GIL (1999) se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Na maioria dos levantamentos estabelecem-se amostras significativas de todo o universo em torno do objeto de investigação. Esta amostra é baseada em procedimentos estatísticos para que possam ser inferidas para o universo. GIL (1999) define “questionário”, como a técnica de investigação composta por um número, mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

A construção da pesquisa restringe-se em traduzir os seus objetivos em questões específicas. As respostas a essas questões é que proporcionam os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa.

Com base na orientação de GIL (1999), o questionário é composto por perguntas fechadas e apresentam-se dicotômicas, ou seja, o respondente escolhe a alternativa que mais se ajusta às suas idéias. Os temas motivadores escolhidos abordam questionamentos ligados aos seguintes temas:

a - Medidas tomadas pela Companhia Aérea para com as agências de viagem;

b - Medidas tomadas pelas Companhias Aéreas para com os clientes.

As atividades de suporte à aplicação desse instrumento serão desenvolvidas utilizando-se dos recursos da Internet, via correio eletrônico (e-mail) e direcionam-se da seguinte forma:

- Seleção dos endereços eletrônicos de profissionais ligados à aviação e participantes da Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo – SBTA.
- Contato preliminar com os possíveis respondentes expondo-lhes as razões da pesquisa e solicitando a participação de cada um, sem a qual não seria possível um ponto de partida e de definição dos suportes fundamentais para a execução da proposta.
- Encaminhamento do instrumento de pesquisa.
- Recebimento e seleção dos instrumentos respondidos;
- Análise da pesquisa: a análise deverá demonstrar a posição dos entrevistados e as suas percepções com relação a identificação dos aspectos mais relevantes do *no-show,* suas causas e as possibilidades de minimização deste fenômeno nos transportes aéreos.

Os resultados serão apresentados pela análise das respostas, representação gráfica e interpretação dos dados em função dos objetivos propostos pela pesquisa.

A escolha do questionário como instrumento de pesquisa, justifica-se pela facilidade de sua distribuição e recebimento (via Internet), além de permitir obter informações de um número considerável de pessoas. A opção pelo anonimato permite que os pesquisados se sintam livres para expressar suas opiniões.

Feita a análise final espera-se reunir algumas variáveis motivacionais que podem ser oferecidas aos usuários - em termos de probabilidades - para uma possível redução do *no-show*, conforme a previsão de seus objetivos. O momento será oportuno para uma recapitulação sintetizada dos resultados obtidos e na seqüência será ressaltada a contribuição da pesquisa com o transporte aéreo, em especial com a VARIG.

Num terceiro momento, os resultados obtidos serão levados à apreciação e análise do Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil e gerenciador do projeto *Ghost no-show*, buscando-se estabelecer um contra ponto entre suas considerações e os resultados obtidos por meio da pesquisa feita junto à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo.

Na conclusão do trabalho será feita a análise final dos resultados na seguinte seqüência:

- avaliação dos documentos fornecidos pela VARIG;
- análise das considerações do Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil e gerenciador do projeto *No-show;*
- avaliação dos resultados da pesquisa feita junto à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo (via Internet);
- análise das considerações (obtidas no terceiro momento do desenvolvimento metodológico da pesquisa de campo) do Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil e gerenciador do projeto *No-show,* sobre a pesquisa feita junto à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo*;*
- Parecer final do pesquisador.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Partindo dos pressupostos enunciados, estruturou-se esta dissertação dividindo-a em quatro partes.

Na primeira parte, fala-se sobre delimitação do problema, sua justificativa, objetivos e as questões da pesquisa.

O segundo capítulo está representado pela pesquisa teórica que traz para o contexto as características do transporte aéreo; o registro e a evolução frente aos

componentes da concorrência e da competitividade; o momento atual; o *no-show* no transporte aéreo doméstico brasileiro e o passageiro. O desenvolvimento desses temas permite identificar os aspectos mais relevantes do *no-show,* suas causas e apontam possibilidades de minimização deste fenômeno nos transportes aéreos.

A terceira parte fixa-se na vivência de profissionais ligados ao transporte aéreo. Neste espaço, num primeiro momento, o pesquisador manteve contato com o Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG (Viação Aérea Riograndense) e gerenciador do projeto *Ghost no-show*, onde obteve dados que deverão ser analisados e questionados. Num segundo momento, conforme enuncia de forma detalhada a metodologia desta pesquisa, foram pesquisados profissionais ligados ao transporte aéreo, que responderão um questionário (via Internet) demonstrando seus conhecimentos com relação aos tópicos que fazem parte desta pesquisa. Retorna-se, na seqüência a um novo contato com o Senhor Alípio Guedes Filho, no qual se busca estabelecer um contra ponto entre suas considerações e os resultados obtidos por intermédio da pesquisa feita junto à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo. Ainda nesta parte é feita a análise final pelo pesquisador sobre o tema em questão. Tais procedimentos são instruídos por GIL (1999).

Na conclusão, faz-se uma análise sobre os resultados e apontam-se algumas sugestões coletadas durante a pesquisa e analisadas com bases teóricas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o quadro teórico que dá sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica conduz o trabalho na direção dada pelos objetivos que buscam: caracterizar o transporte aéreo e registrar a sua evolução frente aos componentes da concorrência e da competitividade; identificar os aspectos mais relevantes do *no-show,* suas causas e as possibilidades de minimização deste fenômeno nos transportes aéreos.

2.1 O TRANSPORTE AÉREO E SUA EVOLUÇÃO

O sonho de voar é milenar, segundo PALHARES (2002). O autor considera a frustrada tentativa de Ícaro como o primeiro grande marco deste sonho. Seguindo-se, igualmente importantes, Leonardo da Vinci (1452-1519), que esboçou projetos de alguns artefatos voadores e ressaltou que, futuramente, com os materiais e meio de propulsão adequados os seus engenhos com certeza voariam; Leonardo da Vinci que acreditava que o homem poderia voar, uma vez que era mais forte e robusto do que as aves, bastando para isso munir-se de um equipamento apropriado; em 1680, foi publicada *pos mortem*, a obra *De motu animalium*, de Giovanni Borelli, que elimina essa linha de pensamento; em 1783, os irmãos Montgolfieur, na França, consolidam a capacidade de cruzar os ares nos primeiros balões; e, no Brasil, o Padre Bartolomeu de Gusmão obteve grande sucesso nos seus vôos com balões tripulados, consolidando ainda mais a tendência desses engenhos no início da era do vôo.

Enquanto as pessoas se familiarizavam com os balões, alguns cientistas começavam a pensar na viabilidade de um aparelho mais pesado do que o ar, vindo posteriormente Sir George Cayley, cientista britânico nascido no século XVIII, que teve uma participação fundamental para os sucessos alcançados por Santos Dumont e pelos irmãos Wright no início do século XX.

Entre os pioneiros dos primeiros vôos de dirigíveis estão o brasileiro Alberto Santos Dumont e o francês Labaudy. Na Alemanha o conde Ferdinand von Zeppelin, pesquisava na área e em 1900 concretizou seu sonho quando o tipo de dirigível por ele inventado ganha os ares e é adotado pelas forças armadas alemãs.

Nos EUA os irmãos Wilbur (1867-1912) e Orville (1871-1948), no dia 17 de dezembro de 1903 conseguem realizar com sucesso o primeiro vôo de um modelo motorizado mais pesado do que o ar que levava o nome de *Flyer.* Registros da época descrevem um vôo de Santos Dumont no *14-Bis* no dia 23 de outubro de 1906, entretanto, o vôo realizado três semanas depois, no dia 12 de novembro é que percorreu a notável distância de 220 metros em 21 segundos e é considerado o primeiro vôo oficial do *14-Bis* (PALHARES, 2002).

O Portal Oficial da Aviação Civil Brasileira, na Página Principal: Institucional, descreve a evolução da política do transporte aéreo, destacando que esta atravessou, basicamente, três fases características. Em todas estas fases esteve sempre presente o critério da preservação da soberania e do mercado brasileiro. Apenas no início da exploração das primeiras linhas nacionais, em 1927, foram autorizadas, precariamente, duas empresas estrangeiras, durante curto período, a realizarem cabotagem, visando unicamente o atendimento ao usuário e a integração do território.

Ao longo dos anos o transporte aéreo brasileiro vem evoluindo extraordinariamente.

1927 - O governo libera à iniciativa privada, a exploração dos serviços de transporte aéreo. As primeiras concessões para exploração de linhas foram autorizadas, em caráter precário, para as empresas estrangeiras Condor Syndikat e Aeropostale. Trata-se do único caso registrado de autorização para exploração de tráfego de cabotagem, no Brasil, por empresa estrangeira. A VARIG e a Sindicato Condor (resultante da nacionalização da Condor Syndikat) se organizam e se registram como empresas de aviação e obtêm concessão para exploração de suas linhas pioneiras.

1940/50 - Essa fase estendeu-se pelas décadas de 40 e 50, e até o início da década de 60. Ao longo dela mais de 20 empresas foram criadas, as quais concentraram as suas linhas principalmente nas rotas do litoral.

1960 - Na década de 60, a aviação comercial brasileira alcançava uma crise econômica de graves proporções, causada por diversos fatores, como: a baixa rentabilidade do transporte aéreo provocada pela concorrência excessiva; a necessidade de novos investimentos para a renovação da frota, visando à substituição das aeronaves do pós-guerra, cuja manutenção tornava-se difícil e cuja baixa disponibilidade prejudicava a regularidade do serviço; as alterações na política

econômica do país, que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações, entre outros. Para escaparem da crise, e poderem, talvez, sobreviver, as empresas aéreas, juntamente com o governo, reuniram-se para estudar uma mudança na política então reinante, de forma a garantir a continuidade dos serviços de transporte aéreo, mesmo que, caso necessário, o número de empresas tivesse que ser reduzido e o governo tivesse que exercer um controle mais rígido sobre elas. Três dessas reuniões, denominadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC), foram realizadas na década de 60. A 1ª em 1961, a 2ª em 1963 e a 3ª em 1968. As deliberações, conclusões e recomendações, a que se chegaram nessas conferências, conduziram a uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, com o fim de reduzir o seu número a um máximo de duas na exploração do transporte internacional e três no transporte doméstico. Iniciava-se o regime de competição controlada em que o governo passou a intervir pesadamente nas decisões administrativas das empresas, seja na escolha de linhas, no reequipamento da frota, no estabelecimento do valor das passagens, entre outros. Iniciou-se assim a segunda fase da evolução da política governamental para o setor da aviação civil, que se estendeu até a década de 80, quando foram adquiridos os primeiros aviões turbo-hélice e jatos da aviação civil brasileira.

1975 - Com a introdução de aeronaves mais modernas, e de maior porte, as empresas viram-se forçadas a modificar a sua rede de linhas optando por servir apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação do serviço com o uso de aeronaves desse tipo. As pequenas cidades do interior, dotadas, normalmente, de um aeroporto precariamente equipado, cuja pista, em geral, não era pavimentada, e que no passado eram servidas por aeronaves de pequeno porte, passaram, simplesmente, a não mais dispor do serviço. Assim é que, de um total de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975. Atento ao problema, o então Ministério da Aeronáutica decidiu criar uma nova modalidade de empresa aérea, a empresa regional, para atender as cidades interioranas, dentro do conceito do novo sistema de transporte aéreo regional, que foi criado pelo Decreto N.º 76.590, de 11 de novembro de 1975. No entanto, de conformidade com a política em vigor, de competição controlada, umas poucas empresas, apenas, foram criadas, devendo, cada uma delas, operar dentro de uma determinada região. Assim, para operarem

nas cinco regiões em que se dividiu o território nacional, foram criadas, em 1976, as empresas Nordeste (Estados do NE, parte do MA, ES e grande parte de MG), Rio-Sul (Estados do Sul e RJ, parte do ES, faixa litorânea de São Paulo), TABA (Estados da Amazônia e partes Oeste do Pará e Norte do MT), TAM (MS, partes do MT e SP) e VOTEC (estados de Tocantins, Goiás e DF e parte do PA e MG e MT). O novo sistema de transporte regional teve também como objetivo viabilizar a utilização, em maior escala, do avião bandeirante lançado quatro anos antes pela EMBRAER, e que estava tendo grande aceitação para uso na aviação regional nos EEUU.

1989 - Ao longo da década de 80, e mais especialmente ao seu final, uma nova ordem política, econômica e social começou a se instalar em quase todos os países do mundo. A marca mais importante da implantação dessa nova ordem foi, provavelmente, a derrubada do muro de Berlim, em novembro de 1989, que iniciou o esfacelamento da antiga União Soviética. Essas mudanças filosóficas, marcadas pela predominância do pensamento liberal, levaram os governos, de uma maneira geral, a reduzirem o seu controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que a mesma fosse conduzida pelas livres forças do mercado. Embora, em 1986, tivesse sido realizada a IV CONAC (Conferência Nacional de Aviação Comercial), sem trazer nenhuma modificação substancial à política vigente, também no Brasil mudanças começaram a ser introduzidas sob a influência daquele pensamento. O governo, gradualmente, a partir de então, passou a abandonar o regime de indexação da economia e de fixação de preços. Em harmonia com essa nova política econômica do governo, o então Ministério da Aeronáutica, por meio do DAC (Departamento de Aviação Civil), definiu-se, a partir de 1989, por uma política de flexibilização tarifária. Com base nessa política abandonou o regime de fixação do preço das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação do preço em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica. Foi o início da 3ª fase da evolução da política para o transporte aéreo. Buscando aprimorar essa política e torná-la ainda mais adequada ao Governo Federal, o então Ministério da Aeronáutica fez realizar, em novembro de 1991, a V Conferência Nacional de Aviação Comercial (V CONAC), com a participação de todos os segmentos da indústria do transporte aéreo, visando à definição clara de uma política sintonizada com as tendências liberalizantes observadas em diversos países do mundo. Com base nos resultados dessa conferência, o Ministério estabeleceu diretrizes para orientar a ação do seu órgão regulador, o DAC, no

sentido de proceder a uma redução gradual e progressiva da regulamentação existente. Em conseqüência dessa nova política e das diretrizes dela decorrentes, foi implementado o sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas; foi aberto o mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte regular quanto de transporte não regular, incluindo regionais e cargueiras, as quais passaram de 17, em 1991, para um total de 41 em 2002, conforme dados disponíveis em http://.dac.gov.br/institucional/institucionais.asp, acessado em 02/10/2002; foi suprimida a delimitação de áreas para exploração do transporte regional e a exclusividade desfrutada, dentro das mesmas, por algumas empresas; flexibilizaram-se os parâmetros para a concessão de linhas; foram designadas novas empresas nacionais para explorar o transporte aéreo internacional; foi admitida a criação e o licenciamento de um novo tipo de empresas, destinadas à exploração do transporte aéreo não regular de cargas e passageiros, na modalidade de "*charter*"; e foi, enfim, como decorrência de todas essas medidas, aumentada a oferta ao usuário, que passou de 22.560.000 Ass/Km em 1991, para cerca de 32.000.000, nos dias atuais. A nova modalidade de serviço aéreo, não regular, introduzido pelo DAC em 1989, e aceita pela V CONAC em 1991, foi, juntamente com a introdução das bandas tarifárias, um dos passos mais importantes em direção à flexibilização da regulamentação do transporte aéreo. Já em 1990, seis empresas passaram a explorar o transporte aéreo não regular, e o seu número continuou crescendo, chegando a 23 em 1995. Entretanto, nos dias atuais (1998), somente 20 delas continuam registradas e autorizadas a funcionar. A abertura para a exploração dessa nova modalidade de serviço despertou o interesse de inúmeros empresários com capital disponível e que procuravam um setor onde pudessem investi-lo e obter um retorno satisfatório. Desafortunadamente, porém, o mercado disponível para a exploração desse serviço foi superestimado e não comportou tanta oferta, e hoje, das 20 empresas existentes, apenas 08 continuam operando, precariamente. Entretanto, apesar dos resultados insatisfatórios obtidos pelas empresas não regulares, o DAC não considera frustrada sua iniciativa de buscar novas formas de desenvolvimento do transporte aéreo, e manterá seus esforços para viabilizar o transporte aéreo não regular, sem se descuidar, obviamente, das demais modalidades, sejam elas as tradicionais e consagradas, ou novas modalidades que se criem como decorrência do desenvolvimento da indústria do transporte aéreo. –

disponível em http://.dac.gov.br/institucional/institucionais.asp (Acesso em 02/10/2002).

2.2 A IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE AÉREO NA ATIVIDADE DE VIAJAR

As viagens datam de milênios. A história conta que desde os primeiros tempos as pessoas se deslocavam de um local para outro, na procura de novos meios de sobrevivência, de novas terras, de novas aventuras. As viagens sempre tiveram inúmeras motivações, o que pode ser evidenciado desde a viagem dos hebreus (Bíblia), que guiados por Moisés fugiram do Egito no afã de encontrar a terra prometida. Em tempos atuais elas são motivadas pela necessidade que as pessoas têm de buscar o lazer, a saúde, a cultura, entre outras.

As viagens de turismo, ou simplesmente o turismo, segundo BENI (2001), representa aos pesquisadores que se preocupam em estudá-lo, um fenômeno amplo e extenso que torna as definições existentes imprecisas. Diante dessa complexidade, o autor tem conceituado turismo como um

> elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a preeminência os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico-humanístico, profissional e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos (BENI, 2001, p. 37).

O crescimento na atividade de viajar, característica de um tipo de sociedade que existe atualmente em países desenvolvidos, demanda por viagens turísticas e de lazer. Estas envolvem diversos fatores, entre eles destaca-se o transporte.

O transporte de passageiros no turismo, segundo CARVALHO (*apud* ANSARAH, 2001), é absorvida pela infra-estrutura de transporte de passageiros existente no Brasil e no mundo. Os modais de transporte de passageiros são aéreo,

rodoviário, ferroviário e hidroviário (marítimo, fluvial e lacustre). As interfaces entre os modais são: aeroportos e heliportos, portos, estações ferroviárias, estações rodoviárias ou locais combinados e estacionamentos de locadoras. Analisando-se os modais de transporte, torna-se igualmente importante, analisar as suas interfaces e serviços complementares, tais como traslados de passageiros, serviços de informações e instruções aos passageiros, hospedagem de trânsito, entre outros.

Considerando-se que o tema deste trabalho pretende analisar o nível de desempenho do setor de transporte aéreo, é oportuna uma breve referência a esse modal segundo BENI (2000), quando diz que esta é uma importante conquista deste século, mesmo porque, uma viagem aérea que há trinta anos atrás se constituía numa aventura, hoje é uma forma rápida e confortável de viajar. Pelas vantagens que oferece, exerce importante papel no desenvolvimento do turismo. Na verdade a aviação progrediu tão rapidamente que as distâncias foram ficando cada vez menores, pois os aviões foram ganhando cada vez mais velocidade, entretanto, o mesmo não tem acontecido com o tempo de espera para embarque e o tempo gasto em deslocamentos do aeroporto ao centro das cidades. A distância entre o aeroporto e os centros urbanos, em um bom número de cidades, além dos serviços de traslado nem sempre são eficientes, bons e confortáveis. O usuário desses dois meios de transporte é o mesmo e esse desequilíbrio afeta seu estado de espírito.

Referindo-se aos vôos regulares que transportam milhares de pessoas e aos vôos *charters* que atendem principalmente o tráfego turístico, BENI (2000) destaca que estes ganharam uma importância tão grande que chegam, em alguns países, a suplantar os vôos regulares em volume de turistas. A evolução do transporte aéreo repercute diretamente no *marketing* das empresas hoteleiras. Exemplificando, acrescenta que os grandes aviões que chegam a determinados centros turísticos com grandes grupos necessitam de hotéis que tenham capacidade de absorvê-los. Nos próximos cinco anos a viagem aérea será ainda o meio preferido de transporte de longas distâncias.

> A previsão da IATA para 2005, é que cerca de 600 milhões de pessoas viajarão utilizando-se deste meio de transporte, quase o dobro do número registrado em 1994, quando o número de passageiros aéreos internacionais ficou em 339,6 milhões. Para passageiros mais apressados haverá uma nova geração de aviões supersônicos que substituirão o Concorde. Alguns deles já estão mostrando o nariz nos portões de embarque; por exemplo, o

> Boing 777 que fez seu vôo transatlântico inaugural de Londres para Washington, em 1995, com 444 passageiros. Novas aeronaves com capacidade para mais de 570 lugares já estão saindo das pranchetas e certamente estarão em serviço em pouco tempo. Mesmo que os fabricantes de aviões tenham a capacidade tecnológica de construir aparelhos para mil ou mais passageiros, hoje poucos aeroportos podem acomodar multidões de viajantes com suas bagagens (BENI, 2000, p. 204).

O vôo *charter*, segundo PELIZZER (1978), pode variar de acordo com a finalidade a que se destina: aberto *(open)* ou fechado *(closed)* para a venda ao usuário. Categorias *open-charter* devem ir ao encontro de inúmeras exigências, dependendo do tamanho do grupo, destino, tempo de percurso, com extensão aos arranjos básicos terrestres e condições de pagamento. Esses vôos em geral são operados para grupos qualificados, os quais lotam a capacidade total de um avião. O único elo em comum de todos os conceitos de *charter* é que devem ser cumpridas as condições específicas, antes de ser obtida permissão para a operação do *charter* ou séries e vôos *charters*.

O *charter* fechado *(closed),* pode ser utilizado para grupos, igualmente fechados, que fretam um avião para suas viagens cujas finalidades podem ser as mais diversas, entre as quais estão: grupos de afinidade; grupos isolados, organizações, por exemplo; grupo de estudantes; excursões, entre outros.

Considerando-se que o turismo é uma das atividades econômicas que mais cresce no mundo todo, no Brasil esse crescimento também vem sendo notado, conforme destaca PALHARES (2001).

Segundo CARVALHO (1998 *apud* PALHARES 2001), o Brasil recebeu 1,5 milhão de turistas estrangeiros em 1993, o que representou 48.º lugar no *rank* da OMT (Organização Mundial do Turismo). No ano seguinte, segundo a Embratur (2000a), o país recebeu 1,85 milhão de turistas provenientes do exterior, colocando-o em 43.º lugar do mesmo *ranking.* No ano de 1997, segundo CARVALHO (1998 *apud* PALHARES 2001), pulou para a 39.ª posição e em 1998 segundo a Embratur (2000a), estava no 30.º lugar com 4,82 milhões de turistas por ano. Esses dados apresentados por PALHARES (2001), demonstram que todo o potencial turístico ainda é pouco explorado, tendo em vista a imensidão do território brasileiro, os eventos de manifestação cultural – como o Carnaval - um enorme litoral com belas praias, a Amazônia, o Pantanal, entre outros.

No ano de 1998, segundo dados fornecidos pela Embratur (2000a), o país teve 38,2 milhões de turistas domésticos gerando em receitas diretas 13,2 bilhões de dólares em divisas. Os 4,8 milhões de turistas estrangeiros trouxeram para o Brasil, em divisas, 3,6 bilhões de dólares.

Segundo a mesma fonte Embratur (2000a), no ano de 1998, de acordo com PALHARES (2001, p. 149).

> ... o Brasil possuía dez mil meios de hospedagens, com a geração de um milhão de empregos (diretos e indiretos) no setor hoteleiro, movimentando uma receita bruta de dois bilhões de dólares e arrecadando aproximadamente quatrocentos milhões de dólares em impostos e taxas. Em relação à atividade de locação de veículos, a mesma obteve, em 1998, um faturamento de 880 milhões de dólares, empregando 48 mil pessoas, dos quais 16 mil diretos e recolhendo 168 milhões de dólares em impostos e taxas.

Ao fazer uma análise do quadro atual do transporte aéreo no Brasil PALHARES (2001), enfatiza que este é de grandes mudanças. Desde o início da década de 1990, o DAC tem efetuado uma política de flexibilização dos preços das tarifas aéreas. Medidas essas que vêm sendo percebidas a partir de 1998. “No início do mês de abril de 2001, em uma ação conjunta do Ministério da Fazenda e do Ministério da Defesa, o Governo Federal liberou o preço das tarifas aéreas das viagens realizadas entre os onze aeroportos mais importantes do país” (PALHARES, 2001, p. 151).

As vantagens atuais e futuras do uso do transporte aéreo no Brasil são apontadas por PALHARES (2001, p. 152-153):

- Melhor meio de transporte capaz de integrar um país continental;
- As aprovações de uma Anac (Agência Nacional de Aviação Comercial), poderão impulsionar o transporte aéreo no Brasil para uma maior flexibilização/desregulamentação, um maior grau de competitividade entre as empresas, um maior fortalecimento e capacitação para competirem no mercado internacional, dinamização na economia entre outras;
- A entrada em operação das companhias de baixo custo (Gol, Nacional, Fly, etc) que poderá conquistar parte de uma grande demanda reprimida de passageiros,

vindo a competir não só com as empresas aéreas tradicionais, como também com as empresas rodoviárias interestaduais;

- Privatização dos aeroportos, o que tenderá a aumentar a competição entre os mesmos;
- Número de desembarques de passageiros que tem dobrado a cada 4 anos.

Na seqüência as deficiências do transporte aéreo no Brasil:

- Ainda é muito caro voar no Brasil;
- Transporte aéreo é pouco explorado em suas variedades (*charters* e companhias de baixo custo);
- Setor ainda é fortemente influenciado pelo Governo Federal - DAC e Infraero;
- Os aeroportos são pouco competitivos entre si;
- Altos custos dos combustíveis no mercado doméstico (impostos);
- Baixa participação percentual do turismo nacional; e
- A demanda é baixa, pelos motivos citados.

Na continuidade, PALHARES (2001) a entrada das empresas aéreas – Gol e Nacional – operando desde janeiro de 2001, deverá impulsionar a privatização dos aeroportos brasileiros, e conseqüentemente, o turismo doméstico.

Discorrendo sobre o transporte de passageiros no ambiente brasileiro, ANSARAH et al (2001), analisa o Brasil como a quinta maior extensão territorial do mundo e que possui uma das maiores redes aeroportuárias. Essa referência torna o transporte aéreo brasileiro um importante instrumento de desenvolvimento e integração nacional. Considera que no Brasil, o transporte de passageiros de forma geral é atendido pelos modais rodoviário, ferroviário, hidroviário e aéreo.

O transporte rodoviário apresenta uma acentuada concentração de passageiros. Os outros modais apresentam uma participação reduzida. O modal aéreo vem absorvendo lentamente uma fatia maior no mercado de passageiros. No período de 1994 a 1998, a participação do modal aéreo no mercado de passageiros subiu de 1,87% para 2,52%, segundo o que pode ser observado no quadro 1 o que significa uma taxa de crescimento de 35%.

QUADRO 1: Composição percentual dos passageiros/quilômetro transportados, por modo de transporte – 1994-1998

Modo de transporte	1994	1995	1996	1997	1998
Aéreo	1,87	2,05	2,05	2,10	2,52
Aquaviário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferroviário	1,59	1,28	1,16	0,90	0,83
Metroviário	0,65	0,69	0,65	0,62	0,63
Rodoviário	95,89	95,98	96,14	96,38	96,02
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: DAC, Infraero, Metrô-SP, CBTU, CPTM, Flumitrens, Trensurb, RFFSA, Fepasa, EFCJ, EFVM, EFC e Geipot

O aumento do movimento turístico interno de lazer, acrescido dos usuários do transporte terrestre inserido no turismo de negócios, representa clientes potenciais que podem migrar para o transporte aéreo. As feiras e convenções oferecidas por meio da utilização de pacotes a preços atraentes, também representam atrativos motivacionais para que os turistas utilizem o transporte aéreo. Resumindo, tarifas aéreas mais baixas, sem risco de altos índices de *no-show* e, conseqüentemente, de *overbooking* representam uma maior procura pelo transporte aéreo; maior envolvimento turístico, mais benefícios para o *trade* e para *o* turista.

2.3 OS CONTORNOS DA COMPETITIVIDADE NO TRANSPORTE AÉREO

Os novos contornos da competitividade são delineados a partir da busca pela qualidade dos serviços prestados e com diversas inovações para atrair passageiros. A partir das mudanças e suas implicações nos negócios, é que as empresas estão mantendo um extenso monitoramento das relações com o passageiro, na condição de usuário do serviço.

Enfatizando o usuário do transporte aéreo e as suas preferências, observa-se que os processos de decisão de escolha merecem das empresas especial atenção, mesmo porque, são muitos os fatores que influenciam e moldam o comportamento do usuário desse processo. Entre eles destacam-se: recursos; conhecimentos; atitudes; motivação; personalidade; valores; e estilo de vida. Em seguida estão as influências ambientais representadas pela cultura; classe social; influência pessoal; família; e situação. Além dos estágios do processo decisório: reconhecimento da

necessidade de viajar; a busca da informação; a avaliação das alternativas pré-compra; a compra propriamente dita; a viagem e a avaliação posterior.

Segundo PAGE (2001), as empresas de transporte têm estimulado a demanda utilizando-se de uma política de preços mais competitiva do transporte aéreo e de outras formas de transporte para turistas. O atendimento das necessidades dos usuários tem assumido prioridade na oferta de serviços. As mais importantes ferramentas utilizadas por empresas de transporte aéreo no final dos anos 90, estão na utilização da tecnologia da informação que junto com as alianças melhoram as questões referentes à oferta e à competitividade.

Neste sentido, um dos impactos imediatos para empresas de transporte é a importância vital dos fluxos de informação quando existe uma rede de oferta e a empresa de transporte é apenas um componente no produto turístico geral. Como observa CHRISTOPHER (1994, *apud* PAGE, 2001), a explosão de serviços ao cliente significa que há uma necessidade de provisão consistente de utilização de tempo e espaço, ou seja, os produtos não têm valor até que estejam na mão dos clientes na hora e local requeridos. O autor ainda argumenta, dizendo que a logística de prestação de serviços é de importância fundamental e capacita a agregar valor e proporcionar um produto consistente. “Logística é o processo que busca prover o gerenciamento e a coordenação de todas as atividades na rede de oferta desde o fornecimento e aquisições, passando pela produção, quando for oportuno, até os canais de distribuição ao cliente” (QUAYLE, 1993 *apud* PAGE, 2001, p. 188).

A logística proporciona vantagem competitiva oferecendo uma visão estratégica das questões operacionais e entendimento das conexões no sistema de oferta. Ela também contribui na coordenação da prestação de serviço e o próprio transporte é um elemento vital da logística, ao levar o consumidor para perto do produto, no caso o turismo.

2.3.1 Os sistemas computadorizados e a distribuição global de serviços

O desenvolvimento de sistemas computadorizados trouxe grandes benefícios aos sistemas de reservas das Companhias Aéreas. Antes disso, fazer a reserva de uma passagem aérea era um processo muito complexo que envolvia muito trabalho para os agentes de viagens, alto custo de comunicação em função dos telefonemas para as companhias aéreas com a finalidade de conferir a disponibilidade e as

tarifas. Além disso, conforme destaca O'CONNOR (2001, p. 20) "o tempo gasto para lidar com a busca para encontrar a informação procurada e fazer a reserva subseqüente encarecia muito as operações cotidianas devido ao custo de mão-de-obra". O autor menciona uma pesquisa que já mostrou que os agentes de viagens gastavam até 80% de seu tempo para preparar a reserva e apenas 20% para fazê-la. Os clientes também tinham que confiar nos agentes de viagens para encontrar o vôo e a tarifa mais conveniente. Esse sistema não era o ideal para a agência de viagens, nem para o passageiro e para a Companhia aérea.

O advento da informática apresentou um crescimento muito grande e se destacou no Brasil devido à necessidade que as empresas estavam apresentando de eliminar serviços repetitivos, para economizar tempo e dinheiro.

Observa O'CONNOR (2001) que os administradores de companhias aéreas entenderam que seria mais eficaz permitir que os agentes tivessem acesso direto ao sistema central. Dessa forma, com o barateamento dos custos de computação e comunicações, no início dos anos 70, as empresas começaram a colocar terminais em suas agências de viagem, permitindo que os funcionários buscassem informação e fizessem suas reservas. Esse procedimento facilitou e tornou mais eficiente o processo de busca, reduziu o tempo necessário para que as agências de viagem encontrassem as informações para os clientes, propiciou o acesso instantâneo e eliminou muito dos custos de comunicação relacionados ao antigo sistema manual.

No modelo de fluxos de informação turística, de acordo com SHELDON (1997, *apud* PAGE 2001), há três agentes principais envolvidos: viajantes, empresa de transporte e intermediários na viagem. A tecnologia da informação é essencial para permitir que a organização funcione e que os diferentes departamentos tomem decisões sobre objetivos empresariais, seus consumidores e concorrentes. O autor cita o exemplo da ampla utilização da tecnologia da informação em diversos contextos, incluindo:

- sistemas de distribuição global;
- bancos de dados de programas de milhagem;
- programas de gerenciamento de rendimentos;
- distribuição e marketing de seus produtos;
- projeto operação e manutenção de aeronaves e manuseio de bagagem;
- sistemas de *check-in* em aeroportos;
- outros.

Embora outros setores de transportes envolvidos no turismo façam uso da tecnologia da informação, ela provavelmente está mais desenvolvida no setor aéreo devido ao grande investimento em capital e à natureza altamente competitiva do negócio.

Quanto ao desenvolvimento das alianças entre as companhias aéreas, para PAGE (2001), há um vínculo muito claro entre o uso de tecnologia da informação nos setores de transporte turístico e o desenvolvimento e expansão de alianças entre companhias aéreas. FRENCH (1997, *apud* PAGE 2001), afirma que o desenvolvimento e a exploração das alianças em sua escala atual não teria sido possível sem a utilização desde o início dos anos 80 de sistemas de reservas por computador muito poderosos, ou o desenvolvimento paralelo de programas de computador próprios das empresas que controlam o gerenciamento de estoques, rendimento e receitas. Na verdade o autor sugere que o surgimento dos sistemas de distribuição global pode se mostrar fundamental para explorar as vantagens em potencial que as alianças entre companhias aéreas podem oferecer. Complementa dizendo, que uma aliança deste tipo é uma união de recursos entre duas ou mais empresas, projetada para beneficiar todos os parceiros, tornando sua oferta de capacidade mais eficiente e ampliando seu alcance no mercado.

Sobre a evolução no contexto da crescente globalização das empresas de transporte turístico, PAGE (2001), indica que a velocidade desta evolução é fundamental para a indústria da aviação em termos mundiais e tem implicações para as questões de oferta turística.

Baseada em dados da *Alliance Business* de 1997 a tabela 1 documenta as mudanças da estrutura das alianças e destaca duas questões básicas: a) o crescimento contínuo das alianças; e b) as alianças produzidas rapidamente, mas com pouca duração (FRENCH, 1997 *apud* PAGE, 2001) sendo que várias atingiram uma massa crítica. A mesma tabela destaca também a necessidade de explicar as formas básicas que as alianças podem assumir. BENNET (1997, *apud* PAGE 2001), faz distinção entre dois tipos de alianças:

- Parcerias táticas: compreendem uma forma mais solta de colaboração, voltada para a obtenção de benefícios de mercado, caracterizada por divisão de custos do vôo;

- Parcerias estratégicas: onde um investimento ou *pool* de recursos dos parceiros designam-se a atingir uma série de objetivos comuns, de acordo com as ambições estratégicas de ambos.

TABELA 1 – O desenvolvimento das alianças entre companhias aéreas

	1994	1995	1996	1997
Número de companhias	136	153	159	177
Número de alianças	280	324	389	363
Com equilíbrio – *equity state*	58	58	62	54
Alianças sem equilíbrio	222	266	327	309
Novas alianças	-	51	71	72

Fonte: *Airline Business*, junho de 1997: adaptado a partir de FRENCH (1997) *apud* PAGE (2001, p. 193).

Oportuno retomar O'CONNOR (2001), quando destaca que a função básica de um sistema de reservas por computador para uma companhia aérea é permitir que as agências de viagens encontrem a informação relevante e façam reservas diretamente de seus terminais, sem telefonar aos escritórios de reservas das companhias. Assim os grandes sistemas de reservas oferecem certas funções básicas; mostram informações sobre os vôos, processar reservas, lidar com as cotações das tarifas, emitir passagens, entre outros.

2.3.2 O turismo no sistema de competição global

Numa economia globalizada, são tantas as oportunidades e os riscos, que é impossível tentar explorá-los sozinho, logo as alianças representam atitudes inteligentes de sobreviver no mercado competitivo.

Nas considerações de BENI (2003), o processo econômico de globalização facilitou, mas não provocou o crescimento do turismo mundial. Destaca o autor que esse novo crescimento econômico e essa prosperidade mundial promoveram o aumento do turismo de negócios e o crescimento discreto do número de famílias que poupam para conhecer outros lugares. O processo de globalização causou maior disponibilização e acessibilidade em amplitude mundial dos produtos, das instalações e dos serviços turísticos, fazendo com que o mercado de turismo

mundial assista ao crescimento de novas destinações e ao investimento maciço de capital no desenvolvimento dos tradicionais países receptores.

Na continuidade o autor observa que o processo de globalização do turismo foi também responsável pelo aumento significativo de unidades habitacionais e de leitos em hotéis (aproximadamente cinco milhões) nos diversos países, lembrando que esse crescimento da oferta instalada de alojamentos hoteleiros requer ajuste estrutural e funcional com vistas à filosofia de hospitalidade que requer conforto aliado a tarifas mais econômicas, compatíveis com o deslocamento do intenso tráfego turístico, com menor tempo de permanência e renda disponível.

O turismo há pouco tempo é visto como o único meio de permitir às nações mais pobres viabilizarem sua integração à economia mundial. Os efeitos ampliadores da globalização oportunizaram estratégias globais para identificar, desenvolver e comercializar o turismo de base local em *clusters*[4] e redes corporativas de empresas, como, por exemplo, as operadoras turísticas, empresas de transporte aéreo e cadeias hoteleiras. A mudança estrutural em todos os setores do turismo foi induzida pela dinâmica interna de cada um desses setores nos diferentes países de acordo com as especificidades econômicas, sociais e políticas de cada um.

---

[4] *Clusters* significa agrupamento segundo o Novo Dicionário Barsa das Línguas Inglesa e Portuguesa (1964).

Para BENI (2003, p. 74), o *cluster* turístico é:

a) o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas;
b) na atualidade, a forma mais bem sucedida de articulação (integração e interação) de um modelo gestor de destinação turística, envolvendo as modalidades de promoção, de comercialização, de desenvolvimento e de cooperação entre os agentes econômicos, culturais, políticos e sociais de um local ou região;
c) por isso, precisa de um plano estratégico de turismo que crie uma estrutura de gestão em que a participação de segmentos empresariais e organizações sociais permita atingir compromissos permanentes entre a iniciativa privada e o setor público por meio de instrumentos que conduzam à

- gestão compartilhada;
- participação mútua em custos;
- definição de programas e produtos de promoção turística que superem modos tradicionais de fazê-la;
- elaboração e promoção de produtos que conjuguem sua oferta com sua própria rentabilidade;
- percepção de que todo projeto de desenvolvimento local/regional desencadeia um processo de reconstrução/reapropriação de um determinado território, entendido este como o espaço apropriado. Tal processo implica nova ordenação territorial. O que se propõe é que essa reordenação territorial seja sustentável e alavancada a partir dos interesses coletivos da comunidade.

O autor propõe a análise da baixa produtividade que ocorre geralmente nas principais empresas ligadas ao turismo comparadas às taxas de outros setores e a da economia como um todo principalmente nos segmentos essenciais do turismo, da hotelaria e da alimentação. Considera que a produtividade dos recursos humanos nesses setores está bem abaixo da média da economia, porque as empresas são forçadas a compensar a deficiência existente nos preços, o que torna os mercados menos competitivos em relação aos preços praticados internacionalmente, acarretando ainda nos mercados domésticos uma não competitividade de mão-de-obra e de capital. Ainda na continuidade desse questionamento o autor propõe outra pesquisa ligada ao fomento do crescimento medido em termos de valor agregado por empregado nos setores essenciais do turismo, que irá requerer uma utilização bem maior de novas tecnologias de informação e de comunicação para racionalizar a produção e a comercialização da cadeia de serviços turísticos.

Referindo-se ao setor de viagens, destaca o autor que em parte com os operadores e empresas aéreas, essas novas tecnologias poderão reduzir substancialmente os custos dos processos organizacionais de gestão e de controle, pois estão sendo somente agora introduzidas nas empresas de turismo de pequeno a médio porte e nas destinações turísticas.

Com o surgimento dos processos de desregulamentação e auto regulamentação aumentaram de forma significativa as empresas de turismo de pequeno e médio porte, muito fragmentadas, comprometendo e limitando o potencial de crescimento no mercado. Esse potencial é atingido pelo avanço da tecnologia informacional e comunicacional dos sistemas globais de distribuição (GDSs) limitando ainda mais seu desenvolvimento interno.

Enfatiza o autor que a preocupação com a desintermediação e reintermediação, com base na interpretação da realidade contextualizada da globalização, é exigência necessária para a customização e fidelização do cliente ou até mesmo no estabelecimento de redes de agências de viagem.

As empresas de turismo de pequeno e médio porte têm suas eficiências que permitem oferecer aos turistas opções a partir de um amplo conjunto de serviços de todos os tipos. Quando necessitam de muito capital de giro encontram mais dificuldades de financiamento; não podem valer-se do mercado de ações, que só serve para agências de viagens de grande porte.

Observa o autor que novas fórmulas precisam ser encontradas para o financiamento alternativo destinado à infra-estrutura e superestrutura do turismo, necessário para assegurar uma taxa constante de crescimento no setor.

> O crescimento do turismo conduz a externalidades positivas e negativas na sociedade, na economia e no ambiente, que podem fortalecer ou enfraquecer o crescimento no sentido de *feedbacks* sistêmicos.
> O fato se resume basicamente no nível de crescimento a ser considerado ideal e sustentável em função da região em questão.
> Os fatores determinantes do crescimento do turismo no sistema de competição global são, na realidade, as forças criativas do mercado. Essas forças compreendem um círculo ininterrupto de componentes que, em conjunto, determinam o ritmo de desenvolvimento da atividade turística. São fatores de produção que significam o acesso aos recursos; a inovação; os mecanismos de criação envolvendo capital humano, pesquisa e aplicações; a quantidade e a qualidade dos produtos; o tamanho e as redes de empresas; e, no aspecto institucional, constituem o sistema de incentivos e financiamentos oferecidos pelo poder público (BENI, 2003, p. 20).

Segundo BENI (2003), o turismo continua sendo uma atividade concentrada em algumas zonas do planeta. Concentração que se torna mais evidente quando se observa a composição dos principais países receptores do turismo internacional. Observa o autor que não se pode negar a tendência do turismo à mundialização, notadamente a partir da década de 1970 quando passou a haver uma diversificação distinta dos destinos turísticos mundiais.

Enfatiza o autor que com o processo de internacionalização da economia e conseqüente globalização das atividades de turismo, a relação turismo/exportação assume nova dimensão com constantes desafios de ajustes à legislação comercial internacional e aos preceitos da Organização Mundial do Comércio (OMC).

O autor considera que os países em desenvolvimento e os emergentes devem adaptar em curto prazo suas políticas públicas de turismo às recomendações do comércio internacional, se quiserem oferecer destinações e produtos turísticos em condições paritárias e competitivas. Destaca BENI (2003, p. 22) “Torna-se imperioso, portanto, acelerar o processo de identificação e de avaliação dos

interesses dos setores público e privado no sistema de turismo que deverão ser convertidos em instrumentos e de acordos multilaterais".

Segundo BENI (2003, p. 23): "o mundo vive em tempos de extrema e profunda transição, onde o que hoje é válido e consumido, amanhã mesmo já se torna obsoleto e não responde mais às necessidades que parecia satisfazer".

Discorrendo sobre a realidade mundial, o autor destaca que

> está tornando-se tão cambiante pela rápida evolução da tecnologia e dos meios de comunicação; tão questionadora das estruturas estabelecidas e seus valores; tão transformadora do comportamento das novas gerações, que estas demonstram dificuldades de escolha e fixação psicológica e social em padrões determinados; e muito motivadora como nunca para viagens até então inéditas que querer situar o Turismo num contexto como este, e dele extrair conclusões definitivas, é tarefa ingente e precipitada, exigindo constantes estudos, investigações e pesquisas (BENI, 2003, p. 23).

Nas suas considerações o autor destaca que os mercados buscam reagir rápido a esta situação; a globalização muda a natureza do turismo internacional, pois traz a prosperidade em nações emergentes; e o turismo já é o mais importante setor da economia no mundo no total de bens e serviços de exportação. Os *sites* de turismo têm crescido numa proporção geométrica em todo o mundo e somente no Brasil o salto nos dois últimos anos foi de 1.200 para 6.000 *sites*, ou seja, um aumento de 400%. Segundo o autor a desintermediação e reintermediação são tendências no mercado de agências de viagens com base na interpretação da realidade contextualizada da globalização. Formam redes de agências de viagem com características horizontais entre pequenas e médias empresas, ou verticais em redes globais. O agente consultor é o responsável pela customização e fidelização do cliente.

A combinação de forças no quadro total de distribuição dos produtos turísticos – especialmente no Brasil, que é um país de dimensões continentais e demanda potencial de mercado equivalente – favorece o reconhecimento dos serviços prestados pelas agências de viagens. Unidas, essas agências de viagem podem tornar-se mais fortes e ocupar espaço na expansão das chamadas multimídias. Contudo, a qualificação e a competência profissional de cada agente é que prevalecerá.

Segundo as previsões da OMT, enunciadas por BENI (2003) para as próximas duas décadas, na maioria dos países desenvolvidos, o turismo doméstico atingirá seu teto máximo em relação à proporção de suas populações. Os principais fatores que deverão influenciar o turismo até 2020, segundo as previsões da OMT e as megatendências dessa atividade para o mesmo horizonte de tempo são:

Econômicos:
- continuidade do crescimento econômico global de forma moderada;
- desempenho das economias dos Tigres Asiáticos acima da média mundial;
- importância crescente das economias emergentes como as da China, Brasil e Rússia.

Tecnológicos:
- desenvolvimento acelerado de novas tecnologias de comunicação;
- avanço da tecnologia de transportes.

Políticos:
- remoção de obstáculos e procedimentos legais para as viagens internacionais;
- desregulação dos transportes e de outros serviços ligados ao turismo – agências de viagem e hospedagem.

Demográficos:
- envelhecimento da população dos países industrializados e contratação de força de trabalho dos países do Sul, provocando o aumento de migração para os países do Norte;
- erosão dos tradicionais negócios domésticos no Ocidente, provocando desemprego e emigração.

Globalização:
- crescimento do poder da economia internacional e das forças de mercado e, conseqüentemente, redução do controle individual por parte dos Estados e das empresas não globais;

Localização:
- conflitos entre identidade e modernidade nos países desenvolvidos;
- exigências de grupos étnicos, religiosos e de outros grupos minoritários para reconhecimento de seus direitos.

Consciência socioambiental:
- aumento da consciência pública em torno das questões sócio-culturo-ambientais;
- maior papel da mídia no relato dos problemas ambientais globais – ex.: redução no suprimento de água potável.

Ambiente de vida e de trabalho:

- aumento do congestionamento urbano nos países industrializados ou desenvolvidos e, especialmente, nos países em desenvolvimento.

Passagem da “economia de Serviços” para a “economia de Experiência”.

- mudança do foco em relação ao consumidor, passando-se a oferecer experiências mais individualizadas e de caráter pessoal (customização do produto para fidelização do cliente).

Negócios:

- uso de novas tecnologias para identificar e comunicar-se com segmentos e nichos de mercado.

Segurança:

- o turismo só prosperará nos países onde estejam afastados o terrorismo, os distúrbios sociais, as confrontações bélicas, os surtos epidêmicos; as violentas flutuações do mercado financeiro e de conjuntura econômica, e naqueles sem freqüentes riscos meteorológicos, abalos sísmicos e erupções vulcânicas BENI (2003, p. 29-30).

Observa BENI (2003) que esses fatores em combinação deverão produzir, de um lado, a polarização da oferta e, de outro, em virtude da própria demanda, o crescimento em escala mundial dos fluxos turísticos de menor volume, isto é, haverá o incremento das viagens organizadas individualmente e dos serviços turísticos de caráter pessoal.

Para o autor, o estudo da OMT aponta para as megatendências do turismo nos próximos vinte anos, entre elas:

- globalização do turismo x valorização do local;
- alta tecnologia influenciando decisivamente a escolha do destino e a distribuição dos fluxos turísticos;
- viagens de férias com duração mais curta em diferentes épocas do ano, com ênfase nas facilidades e na aceleração do processo de viagem;
- incremento nas viagens de longa distância;
- desejo dos eventuais turistas em utilizar novas tecnologias de informação nas consultas de roteiros em CD-ROM e *sites* de reservas na Internet;
- polarização das preferências dos turistas no conforto básico e na aventura orientada;
- o turista do “mundo-encolhido” mais turismo para “lugares de trilha batida” e o advento do turismo de observação e a pouca distância;

- o destino como “acessório de moda” – nível de fidelidade ao destino turístico variando conforme os gostos da demanda;
- desenvolvimento de produtos visando atingir novos mercados de consumo, como ecologia, ambiente rural, aventura e novos desafios para aumentar a adrenalina, orientado para uma ou mais combinações dos três Es: entretenimento, excitação e educação;
- destinos com ênfase mais na sua “imagem” enquanto pré-requisito para diversificação e expansão do efeito diferencial e da atratividade;
- todos à caça do turista asiático;
- crescimento do impacto do consumidor que participa de campanha em favor do desenvolvimento sustentável;
- acirramento do antagonismo no consumidor ambientalmente consciente diante do desejo da viagem consumista e massificada (BENI, 2003, p. 31).

Com relação ao turismo brasileiro (BENI, 2003, p. 71), destaca que o grande problema que vem interferindo no valor da atividade constitui-se na falta de posicionamento no mercado. Para corrigir essa falta de visão estratégica é preciso examinar as variáveis que entram na escala de produção do setor para traçar cenários de planejamento, logística e redução de custos.

Observando o setor do turismo brasileiro, (BENI, 2003, p. 71) considera que o setor poderia apresentar as seguintes tendências:

- o turismo doméstico que depende do poder aquisitivo dos estratos da população, deverá crescer paulatina e gradualmente, como as pesquisas vêm demonstrando;
- o turismo receptivo, que depende positivamente do câmbio depreciado, poderá crescer e manter-se com altas taxas;
- o turismo emissivo, afetado negativamente pela elevação do câmbio, não deverá aumentar.

Se essas tendências permanecerem, deverão criar um permanente estímulo ao turista doméstico e ao receptivo internacional, prejudicando o emissivo internacional.

2.3.3 Transporte aéreo: a definição do preço

Quando uma pessoa toma a decisão de viajar ela busca toda informação possível para ajudá-la na concretização da viagem. Durante esse processo decisório a pessoa se informará sobre todos os aspectos que poderão influir e ajudá-la na decisão de compra, podendo-se citar entre eles as preferências pessoais, as inclinações e as possibilidades de gastos. Entre os gastos previstos, indiscutivelmente está o transporte, e a possibilidade de a escolha recair sobre o transporte aéreo.

Na introdução do Manual do Usuário do Transporte Aéreo SILVA (1996) destaca que a aviação brasileira está na vanguarda internacional do setor, incorporando as mais avançadas tecnologias e até prestando consultorias para outros países.

O melhor meio de transporte capaz de integrar um país continental é o aéreo, conforme já enunciou anteriormente PALHARES (2001), afirmando que a entrada em operação das companhias de baixo custo (Gol, Nacional, Fly, etc) poderá conquistar parte de uma grande demanda reprimida de passageiros, vindo a competir não só com as empresas aéreas tradicionais, como também com as empresas rodoviárias interestaduais. Entretanto, observa o autor que ainda é muito caro voar no Brasil.

Os preços são inacessíveis a uma considerável parcela da população brasileira.

Referindo-se a definição do preço de um serviço, Ulrich Mielenhausen (*apud* LAGE, 2000), diz que este não está diretamente vinculado ao custo, em função de sua perecibilidade/sazonalidade, ou seja, na temporada baixa é preciso operar os equipamentos apesar da demanda menor e o preço baixo ajuda a atrair consumidores, reduzindo os excessos dos picos. No transporte aéreo, esta prática é nítida e por este motivo a definição do preço do serviço é diferente de sua gestão em bens tangíveis. Conceitualmente, pode-se dizer que na demanda baixa a receita deve ser suficiente pelo menos para cobrir os custos diretos da operação, e na demanda alta a receita deve cobrir adicionalmente os custos gerais e garantir a rentabilidade da empresa. O preço é uma ferramenta importante também para definir o nível de *status* desejado para o serviço a ser vendido.

A forma como as companhias aéreas definem os preços de seus produtos segundo HANLON (1996, *apud* PAGE 2001), é um processo complexo, com uma multiplicidade de tarifas disponíveis, de acordo com "quando" se viaja, se é época de baixa ou alta estação e a classe em que se viaja. Entre as várias estratégias de preços utilizadas, o autor destaca:

- Tarifa única – quando um preço único é cobrado de passageiros no mesmo vôo;
- Múltiplas tarifas – significa segmentação do mercado e oferta de assentos vagos por preços mais baixos;
- Gerenciamento de lucros – envolvendo planejamento de gerenciamento e programação de computadores para otimizar a receita utilizando-se da escolha da combinação ótima de passageiros;
- Política de preços com base em escalas, onde técnicas complexas de programação linear são utilizadas para examinar se uma viagem com escalas múltiplas irá gerar mais receita do que uma viagem com destino único e a decorrente alocação de recursos;
- Expectativa de receita marginal por lugar.

Vários são, portanto, os fatores que podem assegurar a fidelidade do cliente com a empresa, pois estes são influenciados por um conjunto de elementos variáveis que podem conduzir a uma série de conseqüências positivas ou negativas para a empresa e para o próprio cliente.

Ao caracterizar o transporte aéreo frente aos componentes da concorrência e da competitividade, considera-se que estas, por intermédio do *marketing* de relacionamento, buscam fazer com que o consumidor torne-se fiel ao serviço oferecido por um longo período de tempo, tendo em vista a satisfação das suas necessidades (KOTLER, 1994).

O *marketing* teve que se adaptar frente às mudanças nos negócios durante a década de 90, sendo que o foco passou a ser o cliente ao invés da própria organização, em função dos consumidores que cada vez mais estão desenvolvendo necessidades diversificadas, muito longe dos objetivos imperialistas do *marketing* de massa tornando o mercado amplamente competitivo e com a tendência desta competitividade se tornar cada vez mais acirrada com o passar dos anos.

Os clientes estão mudando de marca freqüentemente sem o menor constrangimento e sem "acharem" que estão perdendo, considerando a similaridade existente entre outros produtos e serviços hoje oferecidos.

O foco em um mercado competitivo deve ser uma perspectiva que se volte à plena satisfação do consumidor, visando sua permanência na empresa. Isso significa que não adianta a empresa conhecer cada um de seus clientes, suas vontades e desejos, e simplesmente enviar correspondências personalizadas, oferecer produtos e serviços de qualidade se esquecer de interagir com eles, demonstrar que não estão oferecendo todas essas vantagens a qualquer pessoa, mas que se preocupam com ele individualmente, procurando servi-lo da melhor maneira possível.

Os serviços possuem quatro importantes características, segundo (KOTLER, 1994, p. 405-406):

- Intangibilidade: Os serviços não podem ser vistos, provados, cheirados ou sentidos antes de serem comprados o que levará aos consumidores sinais ou evidências da qualidade do serviço.
- Inseparabilidade: Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente exceto, obviamente, para os bens físicos que são consumidos posteriormente. Portanto, a interação fornecedor - cliente afeta o resultado do serviço visto que o próprio cliente está presente enquanto o serviço é produzido.
- Variabilidade: Como os serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, pode-se dizer que são altamente variáveis. O consumidor consciente desta variabilidade conversará e pesquisará junto a outros consumidores, para selecionar um “fornecedor” adequado as suas necessidades e desejos. Neste caso a empresa pode providenciar algumas ações no tocante a treinamento de seus funcionários, monitoramento da satisfação do consumidor por meio de sistemas de sugestão, reclamação, etc, possibilitando que serviços “fracos” sejam devidamente detectados, corrigidos e padronizados no processo de prestação de serviços, lembrando que esta padronização se refere à nivelamento da qualidade de atendimento.
- Perecibilidade: Os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade do serviço não é problema, quando a demanda é estável, porque é fácil organizar o trabalho antecipadamente. Quando a demanda flutua, as empresas de serviço enfrentam problemas difíceis.

Segundo John Carlzon, presidente da *Scandinavian Airlines System (SAS)* citado por VAVRA (1993), os contatos entre empresa e clientes são imprescindíveis para o sucesso de uma marca. Ele acredita que as interações com os funcionários

são uma maneira clara para os clientes julgarem a qualidade dos serviços prestados. Para o autor a empresa deve ter em mente que está fazendo algo especial para seu cliente, com o objetivo de tornar a interação significativa e memorável na mente do consumidor.

Enfim, o serviço ao cliente é aquele “algo a mais” repleto de espontaneidade, sinceridade e consistência por parte da empresa, que o cliente não imagina receber ao efetuar uma compra. Este tipo de procedimento só é variável na medida em que a empresa treine seu pessoal para esse tipo de atendimento.

As boas relações se transformam em bons serviços aos clientes. Ao notarem a qualidade do produto ou serviço oferecidos eles podem iniciar um longo relacionamento com a empresa, pois está se diferenciando do restante do mercado. Então este serviço será visto como um adicional, um diferencial da empresa para satisfazer e fidelizar seus clientes.

Uma pesquisa da empresa *Bristish Airways,* evidencia alguns itens relevantes nos serviços oferecidos pela linha aérea. Cuidado, atenção, espontaneidade, solução de problemas e reparação de erros, foram consideradas as qualidades mais importantes em um serviço de bordo. Tal levantamento confirma os princípios da interação com os clientes. Sendo assim, uma estratégia de *marketing* de relacionamento não estará completa se não houver um perfeito atendimento ao cliente. Deve haver uma sintonia entre os funcionários e harmonia em seus relacionamentos com os clientes, de modo a justificar todos os esforços nos programas de fidelização implantados pela empresa. O *marketing* de relacionamento requer um compromisso organizacional por completo. Não adianta instituir programas sem funcionários capacitados e recursos adequados para apoiar as atividades envolvidas (VAVRA, 1993).

O desenvolvimento de um relacionamento bem sucedido exige prática constante de *marketing* de relacionamento. E isso começa dentro da empresa. Willian Band, citada no livro *marketing* de relacionamento de Terry Vavra, que propõe as seguintes perspectivas para estabelecimento de relacionamentos com clientes.

- Intenção: As iniciativas de promover a satisfação dos clientes devem vir da alta administração. A empresa deve acreditar que a satisfação dos clientes e a maximização dos lucros serão bem sucedidas em longo prazo, bem como a lealdade dos clientes.

- Integração: Todos os setores de uma organização devem apoiar uniformemente o programa de relacionamento com os clientes pelo fato dele contatar diferentes setores da empresa. Faz-se, então, necessária a combinação entre as áreas de *marketing*, produção, recursos humanos, etc., de modo que haja uma integração continua, objetivando estabelecer uma coordenação entre suas atividades.
- Implementação: A fim de garantir o sucesso do programa, é necessário que a empresa planeje estrategicamente suas metas baseadas em uma missão declarada e estratégia de apoio (VAVRA, 1993, p. 258).

O autor Christian Gronroos (*apud* KOTLER, 1994) também argumenta que os serviços ao cliente exigem tanto o *marketing* externo que será focado no trabalho realizado para preparar, fixar preços, distribuir e promover o serviço aos consumidores como o *marketing* interno, que está voltado para o trabalho feito dentro da empresa no que se refere a ações motivacionais e treinamento de funcionários no bom atendimento do consumidor. Enfatiza que o compromisso para a implantação de um programa de *marketing* de relacionamento deve vir da alta administração da empresa. Em outras palavras, pode-se afirmar que o *marketing* de relacionamento deve ser encarado como uma filosofia da empresa por todos os membros da organização e inerente à cultura organizacional, demonstrando sempre o compromisso de suas ações.

Portanto, as considerações dos autores que subsidiaram teoricamente este enfoque com relação às características descritas até aqui, verificam que o contato, entre empresa e consumidor, pode realmente convencer o cliente que ele é especial, proporcionando ao mesmo tempo a possibilidade de adquirir experiências positivas evidenciando um bom atendimento por parte da empresa.

Nesta linha de raciocínio, pode-se dizer que os usuários do transporte aéreo são influenciados por um conjunto de elementos variáveis que podem conduzir a uma série de conseqüências positivas ou negativas para a empresa. Essas conseqüências estarão de acordo com o grau de seriedade, comprometimento e responsabilidade que a empresa adotará mediante seus funcionários e as empresas concorrentes dentro do mercado.

O Prof. Michael Porter (*apud* KOTLER, 1999), argumenta que se uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia é simplesmente mais eficaz

em termos operacionais. Ser operacionalmente excelente não é o mesmo que ter uma estratégia robusta. A excelência operacional pode ajudar a empresa a vencer por certo tempo, mas outras empresas irão logo alcançá-la ou superá-la. Porter considera que uma empresa tem uma estratégia robusta quando tem pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes.

Esses fatores são considerados pelas Companhias Aéreas, o que pode ser observado pelas mudanças substanciais que as mesmas tem experimentado nos últimos anos. Os novos contornos da competitividade foram delineados a partir da busca pela qualidade dos serviços prestados, com diversas inovações para atrair passageiros. A partir das mudanças e suas implicações nos negócios, é que as empresas estão mantendo um extenso monitoramento das relações com o passageiro, na condição de usuário do serviço.

Na concepção de COOPER et al. (2001), para comunicar-se com os vários segmentos do mercado, as companhias aéreas têm desenvolvido técnicas de promoção de vendas cada vez mais sofisticadas e inovadoras, como por exemplo, o programa de milhagem[5]. A tendência é a de que as companhias aéreas busquem todas as melhorias estratégicas possíveis para sua operação. Isto é feito de três formas, segundo COOPER et al. (2001, 523-524):

- Parcerias - podem se dar na forma de relações entre empresas, por meio de mecanismos e participação ou cooperação. Como exemplos podem ser citados a KLM e Air UK, a British Airways e TAT (Airlines – França), a Swissair e Sabena. Tais relações, muitas vezes, se dão como parte de uma estratégia de longo prazo, para garantir a dominação no *hub*[6]. Isso limita a rivalidade e a competição de preços. Favorece também o uso conjunto de sistemas de reservas por computador e à divisão de custos destes sistemas e dos programas de milhagem.
- Eficiências por meio de abrangência e escala. Algumas companhias têm buscado eficiência e economia introduzindo operações mais

[5] Para COOPER et al (2001, p. 523), programas de milhagem são destinados ao viajante de alta milhagem e concedem compensações pela freqüência de uso da companhia e pela distância viajada, construindo, assim, uma preferência pela marca.

[6] *Hubs* são rotas principais ou rotas-tronco. O *hub* funciona como um ponto de troca para os passageiros. São soluções de custo mínimo para as companhias aéreas e podem combinar vários aeroportos em uma região, auxiliando a companhia a conduzir um serviço de alta freqüência nas rotas-tronco entre os *hubs* (PAGE, 2001, p. 40, 202).

compensadoras. A totalidade do volume de passageiros transportados por todas as empresas, em termos de escala, pode proporcionar a disponibilização de orçamentos maiores de incentivos aos agentes de viagens ou aos programas de milhagem. Isto proporciona vantagens competitivas específicas.

- Eficiência em termos de despesas gerais. A economia de gastos por meio da redução de pessoas e de serviços periféricos e melhorar a flexibilidade na aquisição de funções secundárias.

O autor, ao discorrer sobre o *marketing* de relacionamento, enfatiza que este está evoluindo, de um enfoque único na transação para uma preocupação cada vez maior com o desenvolvimento e manutenção de relacionamento mutuamente satisfatório com os clientes. Enfocando prioritariamente a necessidade de desenvolvimento de um relacionamento, COOPER et al (2001, p. 224) cita Gronroos (1990) que diz:

> *Marketing* significa estabelecer, manter e aperfeiçoar relacionamentos com os clientes e outros parceiros, considerado como um rendimento, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é obtido através de um intercâmbio e cumprimento de promessas mútuas.

As campanhas de *marketing* de relacionamento, segundo COOPER et al (2001), são mais bem sucedidas quando proporcionam vantagem competitiva e relacionamentos duradouros com os clientes, que são difíceis de repetir.

Tais considerações sugerem que as companhias aéreas têm condições de sobreviver neste difícil e competitivo mercado no qual está inserida. Além de planejar o composto de *marketing*, existe crescente ênfase para planejar o melhor composto de relacionamento para conquistar e manter clientes. Bons clientes representam um ativo que, quando bem administrado e atendido, permanecerá durante muito tempo gerando receita para a empresa. No mercado intensamente competitivo, a primeira ordem da empresa é manter a lealdade dos clientes buscando recursos que tenham em vista a contínua satisfação de suas necessidades de maneira superior.

2.4 O TRANSPORTE AÉREO – MOMENTO ATUAL

A Folha de São Paulo, em sua edição de 13/01/2003, sob o tema: Infraero promete cautela com crise da aviação civil, informou que o novo presidente da Infraero, o senador licenciado Carlos Wilson (PTB-PE), enfatizou que agirá com cautela e muita negociação na relação com as empresas enquanto se discute uma solução para a crise que atinge a aviação civil. São informações da entrevista concedida pelo Presidente após ser empossado no cargo pelo ministro da Defesa, José Viegas: “A crise existe e todo mundo sabe disso; nós vamos sentar à mesa e conversar, vamos encontrar caminhos".

Carlos Wilson disse que a Infraero já está dando grande contribuição às companhias aéreas nesta fase difícil ao não executar os devedores. Disse ainda que acredita no diálogo e na negociação para encontrar caminhos para diminuir crises e melhorar os serviços.

2.4.1 A crise da aviação civil

A crise da aviação civil brasileira vem sendo veiculada pelos principais meios de comunicação do país.

O Jornal ESTADO DE SÃO PAULO de (08/01/2003), em artigo denominado “Aviação doméstica ficou estagnada em 2002“- Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 46 - (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003), informa que o movimento de passageiros das companhias aéreas nacionais no País cresceu apenas 0,9% em 2002, em comparação com o ano anterior. Em 2001 a aviação vinha de um crescimento de 9% considerando-se o ano 2000. Os números foram divulgados em 08/01/2003 pelo Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA).

No mercado internacional, as empresas sofreram com o peso do dólar, que elevou o preço das passagens aéreas do Brasil para o exterior. Por isso, o movimento de passageiros em vôos internacionais caiu 3,2%. Os dados revelam que a Gol foi a única que ganhou fatia de mercado em 2002. A VARIG, a TAM e a VASP terminaram o mês de dezembro em pior situação, em comparação ao mesmo mês

do ano anterior. A aviação doméstica continua sendo liderada pelo Grupo VARIG, que hoje opera de maneira unificada com as marcas Rio Sul e Nordeste.

A VARIG teve em dezembro de 2002 36,32% do mercado, menos do que os 39,65% de dezembro de 2001. A TAM veio em seguida, com 33,18% abaixo dos 36,70% de 2001. A fatia da VASP caiu de 14,15% para 11,95%. Já a Gol alcançou 17,17%, mais do que o dobro que detinha em dezembro de 2001 (8,05%).

Com a decisão da TAM de focar seu negócio no transporte doméstico, a VARIG continua cada vez mais dominante no transporte internacional. A empresa obteve em dezembro 89,38% do mercado brasileiro no transporte internacional de passageiros, melhorando sua posição em relação a dezembro de 2001 (82,25%). A TAM caiu de 17,68% para 10,55%. Os números do SNEA incluem apenas as companhias de transporte de passageiros nacionais que voam para o exterior.

Nesta mesma linha de informação, a Reuters Investor (09/01/2003), em artigo denominado “Alta de passagens esvaziou vôos – Ocupação no mês é a pior em 3 anos”. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 46 - (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003), destaca que a alta nos preços dos bilhetes aéreos afastou os brasileiros dos aeroportos no fim do ano de 2002. O número de passageiros caiu 3,7% em dezembro de 2002 em comparação com o mesmo período do ano anterior. Considerado o pior resultado dos últimos três anos, segundo o Departamento de Aviação Civil. A principal justificativa está nos sucessivos reajustes nas passagens aéreas. Os bilhetes tiveram quatro aumentos de preços em 2002: junho (8%), julho (11%), outubro (16%) e novembro (7,5%), em conseqüência da alta do dólar e seu impacto no querosene de aviação.

O resultado é que a aviação civil fechou o ano com um dos piores resultados já registrados: um acréscimo de apenas 0,9% no número de passageiros, apesar do aumento de 3,9% nos assentos. A grande surpresa foi a Gol, que elevou sua participação no mercado de 4,74% para 11,8%. Na mesma tendência, seguiu a TAM, cuja participação passou de 30,75% para 34,9%. A VASP teve uma queda de quase dois pontos percentuais, ficando com 12,67%. A VARIG, apesar da reestruturação que uniu suas subsidiárias, manteve-se quase inalterada, com 40,4%.

Manuel Guedes, Presidente da VARIG diz que a crise do setor aéreo está comprometendo todas as empresas de transporte aéreo. A situação não está fácil para nenhuma empresa e não se pode perder tempo e ver a situação deteriorar

ainda mais (Jornal O GLOBO (09/02/2003) - Editorial: Economia, sob o tema: VARIG/TAM: Fundos de investimento estrangeiros dividirão controle 09/02/2003 - Caderno: Primeiro).

O presidente da TAM Daniel Mandelli Martin em entrevista concedida a Milton F. da Rocha Filho (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 05-03-2003), observa que o país precisa de uma política de transporte aéreo para que possa ter companhias fortes no setor. Para ele a velha frase “viajar de avião é coisa de gente rica” já caiu por terra, especialmente porque o Brasil é um país de dimensões continentais e não há como unir rapidamente seus vários pontos sem uma aviação civil eficiente e competitiva. Para o empresário a aviação deveria ter acesso a financiamentos de longo prazo, como ocorre em países desenvolvidos.

Referindo-se ao novo governo brasileiro – eleito em 2003 - Daniel Mandelli MARTIN (2003) considera que este deve procurar o setor de aviação civil para conversar e iniciar os entendimentos ou estudos para se implantar no País uma Política de Transporte Aéreo. Essa é uma condição para que se identifiquem os custos das companhias, onde elas enfrentam monopólios e daí para frente para traçar uma política que resulte em competitividade. Para viabilizar essa política, seria preciso que fosse definida a importância do transporte aéreo para o País.

No transcorrer da entrevista, o entrevistado destaca que "O transporte aéreo ficou com o estigma de ser coisa de rico. O que não é verdade. As dimensões continentais do País exigem um transporte aéreo eficiente e competitivo. É preciso mudar esse conceito".

O barateamento das tarifas aéreas é abordado por Daniel Mandelli Martin de forma cautelosa, destacando que o barateamento do transporte aéreo necessita de uma revisão de toda a tributação que o setor paga. É um setor altamente regulamentado, o que acaba por aumentar a matriz de custo das companhias. O transporte aéreo tem de ser visto como um bem essencial. O que não o é hoje. Deveria ter financiamentos de longo prazo, o que não tem hoje. Outra grande fonte de aumento de custos vem de alguns fornecedores monopolistas ou de mercados não competitivos. O combustível, por exemplo, é monopolista. O setor também depende fortemente do dólar, com o combustível sofrendo a variação do preço internacional do petróleo.

São considerações de Daniel Mandelli MARTIN (2003):

> Hoje, a TAM busca ter, de forma permanente, uma situação financeira estável. Os investimentos têm sido realizados com o caixa da empresa, assim como os gastos com tecnologia da informação para dar mais segurança e competitividade à companhia. Foram investidos cerca de US$ 60 milhões na tecnologia da informação com recursos próprios. O ideal seria que tivéssemos financiamentos de longo prazo, como nos Estados Unidos, onde os prazos são de 30 a 35 anos para pagar com juros de 2% ao ano. Uma política de transporte aéreo teria de prever a existência de recursos de longo prazo para financiamentos, de maneira que o caixa das companhias não fosse afetado seriamente pela necessidade que têm de investir permanentemente" Daniel Mandelli Martin em entrevista concedida a Milton F. da Rocha Filho (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 05-03-2003).

Na continuidade da entrevista, Daniel Mandelli Martin esclarece que a TAM, entre outras providências pretende:

- pedir um empréstimo ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para ampliar o seu centro de manutenção cujos investimentos podem chegar a R$ 100 milhões;
- aumentar a frota em mais quatro aviões Air Bus, que poderão chegar em abril.

Os resultados da empresa apresentados por Daniel Mandelli Martin informam que a TAM:

- fechou 2002 com cerca de 35% de participação no mercado, perdendo apenas para o Grupo VARIG, formado pelas companhias VARIG, Nordeste e RIO-SUL, com pouco menos de 40% do mercado;
- obteve bons resultados em 2002 graças à reestruturação que fez, quando sentiu que o mercado estava caindo fortemente por causa dos acontecimentos de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, além da desvalorização do dólar no País, o racionamento de energia e outros fatores;
- fecha o ano com 82 aviões, sendo que deste total 53 são Air Bus, os mais modernos.

- criou três Conselhos de Clientes, cada um com 20 integrantes, que vão se reunir a cada três meses e falar sobre os acertos e erros da empresa. Cada conselheiro vai atuar por um ano. Este é um trabalho pioneiro da TAM.

Sob o tema “VARIG admite fusão com a TAM” QUEIROZ, Luiz et al. (2003) Jornal do Brasil de 09/01/2003. Fonte:Terra - Aero Jornal – Notícias da Aviação – Edição 46 (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 15-02-2003), informam que para o presidente da empresa a união pode ser a saída para dificuldades.

Para Manuel GUEDES (2003), Presidente da VARIG, não deve ser descartada qualquer solução, tendo em vista as dificuldades da atual situação para todas as companhias. Assim, admite a possibilidade de a companhia se unir à rival TAM. Se levada adiante, esta seria a maior operação de fusão do setor aéreo brasileiro. Juntas, as duas empresas controlam quase 80% do mercado doméstico de aviação. A união das companhias seria uma saída apontada pelo novo governo para sanear a VARIG e evitar um socorro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A VARIG atravessa uma crise sem precedentes acumulando dívidas superiores a US$ 700 milhões.

A proposta de fusão, segundo Guedes (2003), também poderia ajudar a TAM, que registrou prejuízo de R$ 619 milhões nos nove primeiros meses de 2002. A companhia já teria entrado com pedido de financiamento no BNDES. A intenção da TAM, assim como a da VARIG, é capitalizar a empresa com a entrada de novos investidores.

A proposta de fusão entre VARIG e TAM não é nova. O falecido comandante Rolim Amaro, fundador da TAM, manteve conversas com o ex-presidente da VARIG Ozires Silva, para tentar fazer o negócio decolar. Os encontros ocorreram em 2001 quando as duas companhias estavam em situações mais confortáveis. A idéia era formar uma grande empresa para competir no mercado internacional.

A revista VEJA, de 19/03/2003 na página 98 – Seção Guia – em enfoque destinado à aviação e sob o tema: O que muda com a fusão TAM-VARIG, apresenta alguns efeitos práticos que podem ser sentidos pelos usuários desse meio de transporte.

Os vôos compartilhados, que tiveram início no dia 10 de março de 2003, permitem que os usuários, em alguns trechos, comprem o bilhete de uma companhia

e viagem na aeronave da outra. Algumas dúvidas dos usuários podem ser tiradas por meio de tópicos que o artigo apresenta de forma reduzida e que destacam o que realmente muda para o passageiro com a parceria das empresas.

- Vôos – TAM e VARIG terão 111 vôos compartilhados, em alguns horários entre os trechos: São Paulo (Congonhas) para Rio, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte (Pampulha) e Florianópolis; Rio (Santos Dumont) para Vitória e Belo Horizonte (Pampulha); Curitiba para Florianópolis e desta para Porto Alegre.
- Quem leva o passageiro – ele poderá saber no ato da reserva em qual companhia aérea vai voar.
- Aeronaves – Para os vôos comuns serão usados os Air bus A319 (132 assentos) e A320 (150 assentos) da TAM ou o Boeing 737-300 (132 assentos) da VARIG.
- Serviço de bordo – Foi criada uma caixinha de lanche padrão para os vôos compartilhados.
- Preços – a TAM e a VARIG manterão políticas independentes. Na ponte aérea o valor é unificado.
- Milhagem – cada empresa conservará seu programa de fidelidade. A pessoa pontua na companhia pela qual comprou o bilhete, mesmo que viagem na aeronave da outra.
- Classe executiva – não existirá nos vôos compartilhados.

A fusão entre a VARIG e a TAM segundo CAETANO (2003), na Revista EXAME, de 26/02/2003, páginas 48-50, em artigo denominado: “Na mesma rota”, pretende ser a salvação para as duas empresas e uma forma de revigorar a aviação civil. Na Tabela 2, verifica-se o que os grupos TAM e VARIG levam para uma operação conjunta.

TABELA 2 - O que os grupos TAM e VARIG levam para uma operação conjunta.

	TAM	**VARIG**
Participação no mercado	34,9%	39,2%
Aeronaves	102	116
Destinos	47	88
Passageiros em 2002	13,7 milhões	15,4 milhões
Funcionários	7.724	18.293
Patrimônio em reais	196 milhões*	-1,56 bilhão**
Dívida em dólares***	560 milhões	760 milhões

* em 30/09/2002 **Em 30/06/2002 ***Da TAM refere-se a *leasing*; da VARIG, inclui débitos com bancos e fornecedores.
Fontes: Empresas/Economática

Em suas considerações sobre a fusão entre a TAM e a VARIG, CAETANO (2003), destaca que o modelo previsto para tal associação seria o de uma empresa de capital aberto, com vários sócios, incluindo investidores estrangeiros. Operacionalmente, a marca TAM é cogitada para a parte nacional, enquanto o nome VARIG permaneceria nas linhas internacionais. Uma série de dúvidas ainda permanece sobre alguns aspectos práticos da fusão, entre os quais, destacam-se as diferenças técnicas, já que a VARIG opera com aviões Boeing e a TAM com modelos Fokker e Airbus e as culturais, considerando-se que a TAM conta com uma administração profissional enquanto a VARIG é corporativista.

Enquanto a TAM e a VARIG tentam uma fusão, a novata Gol usa outra estratégia, segundo CORREA (2003), na Revista EXAME, de 26/02/2003, página 50, em artigo denominado “Negócio turbinado”, que prevê a entrada de um sócio financeiro americano - AIG – do qual deverá receber a injeção de 26 milhões de dólares tornando-se dono de uma participação de 20% na Gol. A chegada desse sócio internacional deverá transformar a Gol numa ameaça para as veteranas. “A Gol vai colocar ainda mais pressão sobre as concorrentes aumentando as ofertas de tarifas baixas” (Paulo Sampaio, sócio da Multiplan Consultoria Aeronáutica, citado por CORREA, 2003).

Sob o tema: “Faça Simples”, BLECHER (2003), na Revista EXAME, de 26/03/2003, páginas 39-42, refere-se a Gol como uma empresa que adota o modelo de simplicidade. Destaca o autor, que a mais jovem companhia aérea do Brasil – a Gol – decolou em janeiro de 2001 inspirada nos conceitos do modelo de baixo custo que transformaram a *Southwest Airlines* na mais lucrativa empresa aérea dos

Estados Unidos. A Gol opera com uma frota padronizada de Boeings 737-700 onde por trás de cada quesito de simplicidade na frota e nos serviços há um oceano de poupanças.

A novata das companhias aéreas brasileiras faturou 700 milhões de reais e lucrou 12 milhões em 2002. Na seqüência BLECHER (2003, p.40) destaca:

- possui a frota que mais voa (14 horas por dia) e com o menor tempo de parada em solo;
- os pilotos recebem treinamento para abastecer onde o combustível é mais barato;
- a simplificação abrange aviões e, serviços em aeroportos e a bordo;
- os vice-presidentes não têm benefícios indiretos, como automóveis e planos de saúde.

Outras alianças estão sendo vislumbradas, como por exemplo, a noticiada no jornal Estado de São Paulo de 10/01/2003, que sob o tema: “Aerolineas quer aliança estratégica com a VARIG”, traz a informação de que a Aerolíneas Argentinas estuda a possibilidade de formar uma aliança estratégica com a VARIG. Em entrevista ao jornal espanhol *La Gaceta de los Negocios*, o presidente da companhia aérea Argentina, Antonio MATA (2003), declarou que a expansão internacional é uma das suas prioridades, principalmente na América Latina e Europa.

Segundo MATA (2003), a VARIG não está atravessando um bom momento e a injeção de capital não seria vista com maus olhos. Além disso, acrescentou o empresário que nas últimas semanas a Fundação Rubem Berta, dona de 87% das ações da VARIG, mostrou estar disposta a vender sua parte.

Ricardo Boechat - JB (14/01/2003), em artigo denominado “VARIG obtém crédito da BR Empresa ganha fôlego de R$ 40 milhões, ou 10 dias” - Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 48 - (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003, informa que a VARIG obteve um fôlego extra em seu caixa. Vai deixar de pagar diariamente à Petrobrás Distribuidora (BR) pelo combustível que usa e ganhou um crédito de 10 dias, o equivalente a uma exposição de R$ 40 milhões. Resta ainda uma dívida de R$ 140 milhões, com prazo de cinco anos, que está sendo paga mensalmente em dia, conforme antecipou o Jornal do Brasil no último dia 11/01/2003, segundo a mesma fonte.

A VARIG cumpriu todas as suas obrigações contratuais. Essa é uma nova etapa de relacionamento entre a BR e a VARIG - afirmou Marco Capute, diretor de mercado consumidor da BR.

A VARIG voltou a ficar em dia com seus pagamentos após a BR ter executado uma garantia de recebíveis de cerca de R$ 100 milhões. Segundo Capute, a dívida total da VARIG com a BR já foi de R$ 280 milhões.

Notícias obtidas por meio de pesquisa realizada junto ao Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 47 - (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003, destacam que a VARIG busca US$ 350 milhões para se reerguer. Enfatiza o seu presidente que capital novo seria necessário para tornar a companhia rentável.

Depois de sobreviver ao fracasso da tentativa de sair da crise com a ajuda de credores, a VARIG agora negocia com investidores internacionais o aporte de pelo menos US$ 350 milhões para garantir suas operações de médio e longo prazos. Em entrevista ao Estado de São Paulo, o presidente da VARIG, Manuel Guedes, afirmou que conversa com três grupos dos EUA e da Europa, aparentemente dispostos a apostar na empresa.

Um pedido de ajuda ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ainda pode ser feito, diz Guedes, mas o aporte complementaria os recursos obtidos na área privada.

Na área operacional, Guedes garante que as mudanças levadas a cabo no ano de 2002 já são visíveis. Ao longo de 2002, 3 mil funcionários foram demitidos e 30 aviões retirados da frota, e o impacto do enxugamento foi atenuado pela unificação das operações entre VARIG, Rio Sul e Nordeste. Mas o maior empecilho para a visualização dos esforços pelo mercado foi erguido pela própria companhia, que só divulgou resultados financeiros até o segundo trimestre de 2002. Existe a expectativa de que o resultado da atividade (excluídos os encargos financeiros) chegue a R$ 50 milhões positivos, com tendência de alta nos últimos três meses do ano. A desvalorização cambial ocorrida no início do segundo semestre de 2002 mostraria um quadro muito pior do que o que existe de fato.

As informações obtidas por intermédio do Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 48 – Fonte: Reuters Investor (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003, em artigo datado de 16/01/2003, sob o tema: “VARIG negocia entrada de investidores estrangeiros”, Guedes, diz que a VARIG

está negociando a entrada de investidores estrangeiros na companhia. Ele garantiu, no entanto, que não são empresas do setor aéreo. "Essas negociações estão em andamento e obviamente não podem ser concluídas rapidamente", afirmou ele após encontro com o ministro do Desenvolvimento, Luiz Fernando Furlan. Guedes disse também que a VARIG não descarta qualquer possibilidade de fusão, mas que não existe nenhuma negociação nesse sentido em andamento.

No dia 06/02/2003, o artigo ”VARIG e TAM prontas para decolar” - Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 49 - (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003, confirma a fusão, não descartada por Guedes, e anunciada pelas duas empresas aéreas por intermédio do protocolo de intenções que, segundo o que informa o artigo, pode terminar em uma fusão - contendo uma série de acordos operacionais. Segundo um executivo da TAM, a parceria entre as duas companhias vai começar pelo mercado doméstico e, posteriormente, será ampliada para os vôos internacionais. O protocolo entre a VARIG e a TAM dá mais tempo ao governo (que acompanha de perto a crise no mercado de aviação) para estudar uma reestruturação mais completa do setor aéreo.

Segundo informa o artigo, no dia de sua edição, 06/02/2003, o presidente da VARIG, Manuel Guedes, e o da TAM, Daniel Mandelli, estiveram no Ministério da Defesa, em Brasília. O anúncio foi feito pelo próprio ministro da Defesa, José Viegas. A parceria virá acompanhada por uma nova proposta, a ser apresentada pela VARIG ao governo, pedindo que o BNDES compre US$ 100 milhões em *debêntures* conversíveis em ações da empresa e anunciando a injeção de US$ 200 milhões de investidores privados. O dinheiro ajudaria a abater parte da dívida da VARIG, que enfrenta graves dificuldades financeiras. A dívida total da empresa é de US$ 764 milhões, sendo que US$ 250 milhões vencem ainda este ano. A TAM, por sua vez, registrou no último balanço (com dados de janeiro a setembro de 2002) um prejuízo de R$ 619 milhões.

O artigo apresenta as exigências do Governo com relação às mudanças no setor aéreo; às condições impostas pelo BNDES para liberação de recursos; entre outros.

Os analistas são otimistas com relação a união das empresas porque consideram que esta poderá resolver problemas relacionados à taxa de ocupação, à redução de frota e, conseqüentemente, às dívidas com *leasing* e manutenção de

aeronaves. Também serão redimensionadas as dívidas com o governo com aluguéis de espaços em aeroportos e gastos com combustível.

O Jornal Estado de São Paulo de 18/09/2003, p.10, em artigo escrito por Mariana Barbosa: “VARIG e TAM se acertam e fusão sai em 120 dias”, informa que as empresas aéreas VARIG e TAM assinaram no dia (17/09/2003) contrato de Associação, considerado como o primeiro passo para a fusão das duas companhias. A assinatura do contrato que estabelece a irreversibilidade da associação por ambas as partes, era o pré-requisito estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para começar as negociações para concessão de qualquer tipo de financiamento. O contrato foi firmado na sede do Banco Fator em São Paulo, depois de sete meses de uma negociação que teve início com a assinatura de um Protocolo de Entendimentos em 06/02/2003. O contrato não efetiva a associação, mas, estabelece os compromissos das partes e os termos da associação que, se implementada e concluída consistira na reunião de todas as atividades de transporte aéreo da VARIG, Rio Sul, Nordeste e TAM.

Segundo as informações trazidas no texto do referido acordo, apesar de ter sido firmado em caráter irrevogável e irretratável diz que sua implementação está sujeita ao implemento de condições suspensivas, cumprimento e observância de obrigações pelas partes contratantes. Isso significa que as partes se comprometem com a associação, mas que a mesma está sujeita a aprovação pelos órgãos competentes. Como a associação tem mais de 60% do mercado doméstico, precisará ser analisada e aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência (Cadê). As partes fixaram também um prazo de 120 dias para a conclusão da associação, que poderá ser revogado por mais 90 dias.

Na continuidade da informação, Marina Barbosa destaca que a assinatura do acordo só foi possível depois de intensas negociações em que ambas as partes tiveram que ceder.

O perfil resultante da fusão, considerado como “O perfil da gigante”, está demonstrado nas TABELAS 3, 4, 5 e 6.

TABELA 3 - Formato da nova empresa aérea

Frota de aviões	Entre 135 e 140
Funcionários	De 15 mil a 16 mil
Fatia do mercado doméstico	Cerca de 63%
Faturamento Anual	Perto de US$ 4 bilhões
Passageiros transportados no ano	22 milhões
Colocação no ranking mundial	15º

Fonte: DAC e empresas. Jornal Estado de São Paulo de 18/09/2003, p.10. "VARIG e TAM se acertam e fusão sai em 120 dias" (Mariana BARBOSA, 2003).

TABELA 4 – Indicadores

Indicadores	**VARIG**	**TAM**
Aviões em operação	85	83
Funcionários	Cerca de 13 mil	Cerca de 7.100
Participação no mercado doméstico*	32,8%	33,9%
Receita em 2002	R$ 5,4 bilhões	R$ 3,5 bilhões
Prejuízo líquido em 2002	R$ 2,87 bilhões	R$ 605,7 milhões
Patrimônio líquido em 2002	- R$ 4,52 bilhões	R$ 204,3 milhões

*Em agosto de 2003
Obs: A VARIG ainda não publicou resultados relativos a 2003. A TAM no primeiro semestre de 2003 registrou receita de R$ 1,7 bilhão, lucro de R$100,2 milhões e patrimônio líquido de R$300, milhões.
Fonte: DAC e empresas. Jornal Estado de São Paulo de 18/09/2003, p.10. "VARIG e TAM se acertam e fusão sai em 120 dias" (Mariana BARBOSA, 2003).

TABELA 5 - Situação das duas companhias no mercado em agosto de 2003

Indicadores	**VARIG**	**TAM**
Ocupação média nos vôos	66%	60%
Variação da oferta de assentos*	-32%	-25%
Evolução da demanda*	-22,4	-7,8

* Ofertas de assentos
* em relação a igual período do ano passado.
Fonte: DAC e empresas. Jornal Estado de São Paulo de 18/09/2003, p.10. "VARIG e TAM se acertam e fusão sai em 120 dias" (Mariana BARBOSA, 2003).

TABELA 6 - Divisão da demanda doméstica por empresa em agosto/2003

VARIG	**TAM**	**Gol**	**Vasp**	**outras**
32,8%	33,9%	19,7%	11,9%	1,7%

Fonte: DAC e empresas. Jornal Estado de São Paulo de 18/09/2003, p.10. “VARIG e TAM se acertam e fusão sai em 120 dias" (Mariana BARBOSA, 2003).

O que se pode concluir, com base nas considerações analisadas neste enfoque é que a aviação comercial brasileira alcança uma crise econômica de graves proporções, causada por diversos fatores, como: a baixa rentabilidade do transporte aéreo provocada pela concorrência excessiva; a necessidade de novos investimentos para a renovação da frota; alterações na política econômica do país e mudança na política reinante, de forma a garantir a continuidade dos serviços de transporte aéreo.

Considera-se oportuno encerrar este enfoque com BENI (2003, p. 105) ao destacar que: “Há três razões estruturais que impedem o desenvolvimento do setor aéreo brasileiro: alto custo operacional, necessidade de planejamento do investimento de longo prazo e falta de regulamentação estável”.

2.4.2 A possibilidade de uma nova regulamentação no setor aéreo

As mais recentes informações referentes ao transporte aéreo, verificadas no artigo denominado: “Onze anos depois da liberalização, a aviação volta a ser regulamentada no País” (Home page da SBTA: http://www.sbta.web-page.net, - Acesso em 23-04-2003 - Fonte: Tribuna da Imprensa), destacam que o responsável por executar os planos do governo, para o setor (Departamento de Aviação Civil - DAC), quer conter o aumento da malha aérea e poderá cortar a oferta de vôos e trabalhar para as empresas redirecionarem linhas para cidades ainda não atendidas. A meta é elevar a ocupação média do setor dos 57% atuais para uma faixa considerada mais saudável, entre 60% e 65%.

O artigo enfatiza que essa estratégia é provisória. A mudança de critérios foi detalhada por Washington Machado diretor-geral do DAC (Departamento de Aviação Civil). Na continuidade, nega-se a comentar os problemas das negociações para a fusão VARIG/TAM por se tratar de assunto de "esfera superior". Abordando as divergências da Gol frente ao novo modelo de administração para o setor, comenta

apenas que "o DAC não tem nada contra a Gol" e afirma que as medidas de contenção de oferta visam a melhorar as condições do setor e tendem a beneficiar também a Gol. Na prática, a avaliação é de que a empresa vem entrando em rotas já saturadas, o que poderia afetar o mercado como um todo. Observa que seria interessante que a própria Gol e as demais empresas aéreas pudessem redirecionar seus vôos para outras localidades, argumentando que nos dias atuais, apenas 129 cidades brasileiras são atendidas pelo transporte aéreo regular. O pano de fundo da mudança de gestão da aviação é a análise de que a oferta está muito superior à demanda.

Argumentando que até em mercados de países mais liberalizantes este cenário exige maior intervenção do Estado, Washington Machado argumenta que: "A aviação não é um mercado perfeito, por isso tem de ser supervisionado". Observa ainda: "Não deve ser considerada como um simples negócio. Tem um sentido estratégico e de serviço público". Prossegue, sua enunciação reconhecendo que o setor passa agora por uma fase de "re-regulamentação", diferente do modelo anterior.

Nas considerações de Washington Machado "A conjuntura prejudicou o modelo que estava sendo adotado, de liberalização do tráfego aéreo e gerou uma situação que não pode persistir assim", e acrescenta que o nível da regulamentação será o adequado à situação.

Abordando a necessidade da eficiência das empresas, Washington Machado nega que este modelo provisório vá conter a concorrência e acredita que as empresas mais eficientes manterão seu espaço no mercado. Caso o aproveitamento nas rotas ultrapasse os 65%, eventual aumento poderá ser concedido.

Referindo-se ao assunto, a TAM observa que já defendia a regulamentação do setor e a diretoria da VARIG informou que o acordo entre as duas empresas já permitiu enxugar em 15% a quantidade de vôos desde março do corrente ano (2003).

Na seqüência, o artigo informa que num passado recente, as duas empresas rivais relacionavam-se de forma diferente. Desde o início dos anos 90, com maior fôlego que o atual, a TAM aumentou fortemente sua oferta de vôos, de olho no aumento da sua fatia de mercado. Em 1999, a taxa de ocupação da empresa foi de 43% e em 2000, de 53%. Apenas de um ano para o outro, a participação no

mercado subiu de 14% para 21%. Em paralelo ao expansionismo da TAM, VARIG, Vasp e Transbrasil enfrentavam planos de reestruturação e perda de mercado.

Com a flexibilização de 1992, as empresas brasileiras lançaram-se também na competição externa. Atualmente, das quatro empresas que voaram para o exterior na década passada, sobraram apenas duas, VARIG e TAM. A Transbrasil paralisou as operações internacionais no fim de 2001. No ano anterior, a Vasp deixou o mercado internacional. O transporte aéreo foi afetado pelo baixo crescimento econômico interno e a desvalorização cambial desde 1999, o que agravou a situação financeira geral.

No exterior, o quadro foi agravado pela recessão e atentados terroristas aos Estados Unidos e, mais recentemente, a guerra do Iraque. A crise de demanda gerou crise de oferta. O aproveitamento dos jatos cai quando a oferta excede a demanda, e as empresas perdem dinheiro. No primeiro momento há benefício de preço ao consumidor. Mas no longo prazo desequilibra o mercado e gera o risco de falência não apenas de uma empresa, mas do setor, destaca Washington Machado.

Na continuidade de suas enunciações Washington Machado, diretor-geral do DAC, enfatiza que a preocupação do governo não é com uma companhia, mas com a indústria como um todo. Isso explica a política de controle da oferta, uma determinação recebida do Comando da Aeronáutica. Em paralelo ao período de controle, o governo desenvolverá uma política para o setor, que deverá ser debatida em conferência entre o fim deste ano e o início do ano que vem. Levarão em conta os interesses do usuário, do Estado e da indústria.

O usuário do transporte aéreo também é considerado por Washington Machado, diretor-geral do DAC, ao afirmar que a questão do preço não será única e será levado em conta, por exemplo, a extensão da rede, atualmente mais voltada às grandes cidades.

Acredita-se que a estrutura do transporte aéreo necessita ser pensada de uma forma mais estruturada e profissional. Dessa forma um modelo ideal deve permitir o desenvolvimento sustentável das empresas e um nível de serviço adequado ao usuário.

2.4.3 Os aeroportos

O transporte aéreo brasileiro representa um importante instrumento de desenvolvimento e interação nacional. Os aeroportos não são mais considerados meros provedores de infra-estrutura para as empresas aéreas. Seus corredores e saguões passaram também a ser utilizados como local de investimento em serviço e comércio que atendem não só aqueles que utilizam o transporte aéreo, mas, sobretudo, a toda a área de influência do aeroporto (ANSARAH et. al. 2001).

Em qualquer viagem aérea, o passageiro paga taxa de embarque e passa a ter direito de utilizar, com total apoio e segurança, os aeroportos incluídos na viagem, é o que destaca SILVA (1996), no Manual do Usuário do Transporte Aéreo.

Entretanto, os aeroportos são pouco competitivos entre si (PALHARES, 2001, p. 153).

A empresa Infraero – Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aeroportuária, criada pela Lei n.o 5862 de 12 de dezembro de 1972, é responsável pela administração de um grande número de aeroportos no Brasil e vem buscando uma melhor exploração do espaço aeroportuário (PALHARES, 2001).

A empresa, segundo o autor, administra 67 portos brasileiros, divididos em sete Superintendências Regionais (SR) cada uma responsável por uma região do país e seus aeroportos. Apesar desta divisão, sua estrutura rígida e centralizada na sede em Brasília não permite que os aeroportos, quer dentro das SR, quer individualmente, estabeleçam políticas de preços próprias, tais como, tarifas de pouso, permanência, passageiros, etc.

O jornal O Globo de 14/01/2003 em artigo denominado: “Infraero estuda mudança nos aeroportos do Rio” (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 25-02-2003) destaca que a Infraero pretende adotar mudanças significativas na operação dos aeroportos do Rio de Janeiro. Segundo o novo presidente da estatal, senador Carlos Wilson (PTB-PE), o Santos Dumont deverá ser mantido apenas para a ponte aérea Rio-São Paulo. O tráfego nacional e do exterior será desviado para o Aeroporto Internacional Tom Jobim, o Galeão.

A reorientação dos vôos visa acabar com o congestionamento nos principais aeroportos do país. Além do Santos Dumont, os aeroportos da Pampulha (BH) e Congonhas (SP) também deverão sofrer alterações.

Atualmente, o Galeão opera com 1,1 milhão de passageiros a menos do que poderia suportar. Em compensação, o Santos Dumont atende dois milhões de passageiros acima da sua capacidade. A Infraero administra 65 aeroportos no país e tem disponível R$ um bilhão para investimentos.

As empresas aéreas querem aproveitar a discussão da Anac para estudar com o governo a reestruturação do setor. Segundo o presidente da VARIG, Manuel GUEDES (2003), novas regras podem ser discutidas para garantir a concorrência. Entre elas, por exemplo, mudanças nas regras de concessão de horários de pouso e decolagem concedidos às empresas.

Discorrendo sobre a inauguração da primeira fase das obras do Aeroporto da Zona da Mata, o Jornal do Brasil de 28/12/2002, o artigo assim denominado: “Itamar inaugura primeira fase das obras do Aeroporto da Zona da Mata”, (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003), informa sobre a inauguração da primeira fase das referidas obras destacando a conclusão da pista de 1.500 metros de comprimento por 30 de largura e a estrada de acesso ao aeroporto com 4,5 Km de extensão.

O novo aeroporto apresenta inúmeros benefícios e, entre eles o de servir de alternativa a outros aeroportos, como o de Confins, Galeão, Pampulha e o de Juiz de Fora.

Nesta mesma linha de informações, as obtidas por intermédio do Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 46 – Fonte: Terra (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003), em artigo datado de 09/01/2003, sob o tema: “Aeroporto de Ribeirão receberá tráfego internacional de cargas”, destacam que o referido Aeroporto foi habilitado ao tráfego internacional de cargas pelo Comandante da Aeronáutica, Carlos de Almeida Baptista, cabendo ao Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo (DAESP) coordenar a rotina operacional e administrativa.

De acordo com o secretário dos Transportes, Dario Rais Lopes, o aeroporto de Ribeirão Preto é o primeiro habilitado para cargas internacionais fora da Infraero. A área total, alvo da concessão, é de dez mil metros quadrados, e o espaço a ser edificado no setor internacional é de, no mínimo, dois mil metros quadrados.

O DAESP está vinculado à Secretaria dos Transportes e, mediante convênio com o Ministério da Aeronáutica, por meio de seu Departamento de Aviação Civil

(DAC), tem a responsabilidade de administrar, manter e explorar 31 aeroportos no Estado de São Paulo.

Também o Aeroporto de Macaé terá sua ampliação, conforme informações divulgadas na Folha de São Paulo de 06/01/2003, sob o tema “Infraero anuncia ampliação do aeroporto de Macaé” (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 25-02-2003)

O mesmo artigo informa que a Infraero anunciou o Plano de Desenvolvimento Aeroportuário (PDA) do Aeroporto de Macaé, com informação geral sobre obras de ampliação que serão desenvolvidas em conjunto com a prefeitura. A Infraero elaborou o plano estabelecendo os investimentos necessários para que o aeroporto tivesse uma infra-estrutura moderna, dando continuidade no apoio à atividade *offshore* de exploração petrolífera com conforto e eficiência. A intenção é, ainda, contribuir para o desenvolvimento do turismo, transporte aéreo de cargas e passageiros, contribuindo para a ação dos investidores e geração de empregos, informou o superintendente da Infraero, brigadeiro Ananias Pinto Manhães. As obras terão três fases: a licitação dos projetos arquitetônicos e do pátio de estacionamento de aeronaves; a construção do terminal de passageiros, prevista para este semestre, e da nova pista, que terá 1.800 metros, permitindo pousos e decolagens de aeronaves do porte do Boeing 737. Informações complementares dão conta de que a ampliação acontecerá junto com a implementação de um terminal alfandegário e um porto seco. Isso deverá facilitar o desembaraço nas operações de alfândega para as empresas que estão instaladas em Macaé e outras que também queiram usar o terminal. Em 2002, o aeroporto de Macaé recebeu 285 mil passageiros. Com as obras, poderá receber 420 mil.

Outro fator importante e que representa aquele “algo mais” para o usuário do transporte aéreo é, sem dúvida, o que se refere à alimentação oferecida durante os vôos, o que será abordado no próximo enfoque.

2.4.4 Serviço de bordo

Num mercado competitivo como o do transporte aéreo, o foco é a plena satisfação do usuário. A sua satisfação, ou não, pode conduzir a uma série de conseqüências positivas ou negativas para a empresa e para o próprio cliente.

As cortesias oferecidas antes e durante a viagem são muito importantes para o viajante e podem representar fatores de relevância com relação à fidelidade do usuário à empresa.

A habilidade da empresa em oferecer um serviço diferenciado converte-se em satisfação do usuário. Entre os diferenciais a comida oferecida durante os vôos tem um papel de destaque.

"O serviço de bordo é mais uma tradição do que uma obrigatoriedade. Mas se é para oferecer, precisa ter qualidade",- diz uma funcionária de uma das maiores companhias brasileiras, lembrando que as refeições entram na categoria dos serviços de entretenimento oferecidos aos passageiros, citada por Ricardo Boechat – JB, de (13/01/2003), em artigo denominado “Comida de avião pode deixar de ser gratuita”- Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 47 - (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 03-03-2003.

No decorrer do artigo, o autor enfatiza que algumas companhias aéreas americanas passam a cobrar pelos pratos servidos a bordo. A oitava maior companhia aérea norte-americana, a América West, passou a cobrar de US$ 3 a US$ 10 de quem quiser consumir algum dos pratos servidos a bordo. E a Northwest já anunciou que cobra, a partir de 15/01/2003, pratos de qualidade diferenciada que passará a oferecer nos vôos. As medidas estão sendo postas em prática por períodos de testes, mas se a idéia vingar, é bem possível que se torne uma tendência a ser seguida por companhias de todo o mundo.

Segundo o autor do artigo (Ricardo Boechat – JB de 13/01/2003), para as companhias aéreas brasileiras, ainda é muito cedo para os passageiros se preocuparem em separar mais dinheiro para as viagens - ou, ainda, tentarem embarcar com lanche trazido de casa. À exceção da Gol, que desde a sua entrada no mercado justifica o modesto serviço de bordo com tarifas mais baixas, as outras companhias evitam deixar transparecer para os passageiros as tentativas de economizar nas refeições servidas no ar.

A consultora hoteleira Roberta Oncken, citada pelo autor deste artigo, observa que já é possível notar que a qualidade e a quantidade da comida servida a bordo têm piorado nos últimos anos. Argumenta que não é contra a cobrança pelo serviço, desde que a passagem fique mais barata para quem não quiser comer. Observa com ceticismo a possibilidade de as companhias brasileiras adotarem esse sistema.

No caso da companhia aérea brasileira TAM, cerca de 4% do faturamento do ano passado foi gasto com a alimentação servida a bordo, o que inclui o transporte do material no aeroporto e seu acondicionamento nas aeronaves. Mesmo assim, a companhia estreou recentemente um novo cardápio, com pratos mais sofisticados - sobretudo na classe executiva dos vôos internacionais - e uma novidade: os passageiros podem comprar vinhos oferecidos a bordo, para depois recebê-los em casa.

A VARIG convoca anualmente *chefs* de restaurantes famosos, que ficam responsáveis pela elaboração dos pratos servidos nas classes mais caras. Para os vôos curtos, como os da ponte aérea Rio-São Paulo, há o serviço Bistrô Express, com cardápios mais leves. Mas a principal estratégia para economizar nos gastos é percebida logo que se abre a caixinha das refeições, que traz na tampa mensagens publicitárias, cujo faturamento ajuda a pagar pelo serviço.

A VASP informou, por meio de sua assessoria de imprensa, que a hipótese de cobrar pelo serviço de bordo não é cogitada pela empresa, mas confirmou a busca de redução de gastos, desde que não prejudique a qualidade dos serviços. A empresa mantém, por exemplo, uma cozinha experimental, onde uma nutricionista desenvolve todo o cardápio dos vôos que é repassado para as empresas de *catering*, como são chamadas as fabricantes das refeições.

As transportadoras aéreas de um modo geral reclamam dos prejuízos causados pelo *no-show* e incluem entre os itens responsáveis pelos prejuízos o embarque das refeições, que se não forem consumidas pelo passageiro – que não se apresenta para o embarque, sem cancelar a reserva – é jogada fora, intacta, porque não será possível reaproveitá-la em outros vôos, face às exigências legais para alimentos a bordo.

2.4.5 O *no-show* no transporte aéreo doméstico brasileiro

O mundo assiste uma verdadeira explosão da economia ligada ao turismo e ao consumo de serviços de transporte turístico, como parte de um pacote de férias ou como um serviço específico para atender a uma necessidade específica, como uma viagem de negócios, por exemplo. Em conseqüência, o turismo tem se manifestado, em escala global, em termos do crescimento mundial nas viagens

turísticas. Entre os determinantes econômicos do crescimento do turismo estão o aumento da renda disponível e o direito a férias nos países desenvolvidos.

Esses fatores são considerados pelas Companhias Aéreas, o que pode ser observado pelas mudanças substanciais que as mesmas tem experimentado nos últimos anos. Por que aviões decolam com lugares vagos, apesar dos vôos apresentarem-se lotados nos sistemas de reservas das companhias aéreas? O não cancelamento das reservas que não serão utilizadas, a duplicidade e a criação de "reservas frias" está entre as principais causas do *no-show*. É um jogo de "perde-perde" não só para as empresas aéreas, mas também para os agentes de viagens, que não conseguem confirmar espaço para seus passageiros e concretizar novas vendas, e para os clientes. Respondem a indagação os bloqueios efetuados por agências de viagens para especulação de alternativas, às vezes com a indicação de bilhetes fictícios, sem o devido cancelamento, as reservas sem prazo e sem bilhete, as reservas duplicatas, entre outros.

Conforme o enunciado nos dados introdutórios desta pesquisa, o problema se justifica pela necessidade de estudos e reflexões sobre essas questões que envolvem desistência de viagem pelo passageiro sem o devido cancelamento prévio das reservas.

As constatações no decorrer da vivência profissional do pesquisador, como empresário do ramo turístico, oportunizam ver de perto as dificuldades enfrentadas pelas Companhias Aéreas, motivadas pela não apresentação para embarque do passageiro, com reserva confirmada – *no-show* – ocasionando-lhes grande prejuízo. Da mesma forma, como fator conseqüente, o desenvolvimento turístico brasileiro é altamente prejudicado pelas altas tarifas aéreas, visto que as empresas para compensar o *no-show* e o *overbooking,* são obrigadas a embutir o seu custo nos preços das passagens.

Partindo desta premissa, busca-se compreender e avaliar os fatores que interferem e causam o elevado índice de *no-show* no transporte aéreo doméstico brasileiro, com base nos índices de ocupação de assentos e identificando as variáveis motivacionais que podem ser oferecidas aos usuários para uma possível redução do *no-show*.

Discorrendo sobre o assunto FARIAS (2001), em artigo denominado: *No-show* versus *Overbooking*, na Revista Brasileira de Direito Aeroespacial, que fala sobre a origem do *overbooking*, diz que até o início da década de 1990, com

exceção do período da chamada alta estação, o aproveitamento médio dos vôos regulares, aqueles que operam independentemente do número de passageiros reservados, era de aproximadamente 60% dos assentos oferecidos. A baixa ocupação permitia que as Companhias Aéreas convivessem com os passageiros *no-show*.

A partir dos anos 90, com a sedimentação da *"desregulation"* caracterizada pela diminuição da interferência governamental no controle da oferta e dos preços das passagens aéreas, a introdução de tarifas reduzidas, a globalização e, principalmente, maior liberdade na concorrência, resultou que a procura tornou-se maior do que a oferta, significando que o *no-show*, inviabilizando a confirmação de outro passageiro, representa prejuízo, visto que ao fechar a porta da aeronave, todos os assentos não ocupados transformam-se em capacidade desperdiçada.

Como solução para evitar ou compensar parte do prejuízo causado pelo *no-show*, a maioria das Companhias Aéreas adotam a prática do *overbooking*, ou seja, aceitar reservas em número superior aos assentos disponíveis. O que pode acontecer é que com freqüência ocorre a apresentação para embarque de passageiros reservados em número superior aos assentos disponíveis, ficando os excedentes impedidos de embarcar. Tendo presente o elevado número de *no-show*, a prática do *overbooking* tornou-se medida imperiosa para viabilizar economicamente a operação de certas rotas.

Resumindo, FARIAS (2001), diz que o *overbooking*, inicialmente usado apenas para compensar o *no-show*, tornou-se uma ferramenta para assegurar melhor resultado econômico para as Companhias Aéreas em cada vôo, priorizando os passageiros da chamada tarifa integral *(full fare),* isto é, aqueles que pagam mais para viajar. O turista pagante de tarifas reduzidas é hoje em dia penalizado pelo valor pago da passagem, pois a mesma tem validade restrita às reservas confirmadas, entretanto, os de tarifa integral continuam sem penalidade devido o valor da sua passagem compensar esse procedimento.

As medidas tomadas pelas Companhias Aéreas, representadas pelo Sindicato Nacional das Companhias Aéreas *SNEA*, Junta de Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (JURCAIB), Instituto de Política e Direito do Consumidor (BRASILCON), Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), Departamento de Aviação Civil (DAC) e Fundação de Proteção e Defesa do

Consumidor do Estado de São Paulo (PROCON/SP), trabalham a idéia de proteger o passageiro criando um canal direto, claro e eficiente entre consumidor e prestador de serviço.

O termo de compromisso firmado em setembro de 2000 considera que:

> - *overbooking* reclama a atuação conjunta dos órgãos públicos, dos transportadores aéreos e entidades de defesa do consumidor no sentido de evitá-lo; e ainda
> - a necessidade de estabelecer regras para a compensação em situações de *overbooking*;
> - a necessidade de oferecer alternativas ao passageiro preterido para embarque;
> - a necessidade de uniformizar, entre as transportadoras aéreas, o modo de composição com os passageiros. (Portal Oficial da Aviação Civil Brasileira – Página principal: Passageiros: Termo de compromisso - Http://dac.gov.br/passageiros/termocompromisso.asp - (20/07/2001)

Na seqüência decidem celebrar o termo de compromisso mediante clausulas e condições pertinentes.

Na continuidade FARIAS (2001) refere-se ao *overbooking*, fenômeno contrário ao *no-show*, que é o passageiro reservado e que é impedido de embarcar devido a reservas em número superior ao dos assentos disponíveis na aeronave.

Como exemplo, destaca que raramente ocorre *overbooking* de passageiro portador de bilhete de classe executiva ou primeira classe.

Segundo as informações da Revista TURISMO - VISÃO E AÇÃO - GLOSSÁRIO - Revista Científica do Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade Vale do Itajaí, *no-show* é o não comparecimento, sem aviso prévio ou cancelamento para embarque no balcão da recepção da Cia. Aérea. Embora as empresas estimulem seus passageiros a evitar o *no-show*, este procedimento ainda é muito verificado no transporte aéreo nacional. O *overbooking* é a confirmação deliberada, ou errada, de mais reservas do que o número existente de assentos, referindo-se ao transporte ou quartos, quando se trata de alojar pessoas em hotéis, pousadas e similares. Essa atitude é estimulada pelo comportamento de *no-show* da demanda. É um sistema destinado a otimizar a venda de serviços, como forma de compensar os efeitos negativos de *no-show*. Embora vulnerável, funciona bem pelo conhecimento que os agentes de reserva têm do comportamento de tráfego, mas

implica na responsabilidade do operador (transportador ou hoteleiro) de prestar o serviço confirmado. O recurso é, muitas vezes, o *up grading.*

O *up grade*, neste caso, é a oferta gratuita de acomodação superior à original adquirida por um passageiro. Como exemplificação prática pode-se citar o passageiro com bilhete de classe econômica que se apresenta ao *check-in* da companhia aérea em um vôo com *overbooking* (lugares confirmados e vendidos, pela empresa aérea, em número superior a capacidade da aeronave). A opção da empresa, neste caso, pode ser, conforme disponibilidade, acomodar o passageiro *overbooking* em sua classe executiva ou até mesmo em sua primeira classe.

O alto índice de *no-show* no Brasil, comparado com o que acontece na Europa, por exemplo, é assustador e faz com que se torne uma grande preocupação para as Companhias Aéreas, levando-as a tomar decisões que se transformam em ações contrárias ao fenômeno, como é o caso do *overbooking.*

Sob o tema: Empresas tentam disciplinar venda de passagens – 19/08/2002 - Yahoo Brasil! Notícias – Economia - Panorama Brasil - primeira página, informa que as empresas aéreas e o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC) do Ministério da Justiça assinaram no dia 14/09/2002, em Brasília, a renovação do termo de compromisso que disciplina o *overbooking.* O acordo substituirá o anterior, realizado em 2000, que venceu em dezembro de 2001. O texto final acordado entre as partes foi revisado para que fosse assinado pelo Ministro da Justiça, Paulo de Tarso Ramos Ribeiro.

As transportadoras aéreas reclamam dos prejuízos causados pelo *no-show* e argumentam que o hábito prejudica outros passageiros, que não conseguem lugar devido à falsa expectativa de que o vôo encontra-se lotado. No Brasil, segundo o SNEA (Sindicato Nacional das Companhias Aéreas), 20% dos passageiros com reserva não se apresentam para o embarque – *no-show*.

Segundo o Departamento de Aviação Civil (DAC), os passageiros registraram, desde janeiro até o dia 7 de julho, 83 reclamações por *overbooking* contra empresas domésticas. A Fly é a campeã, com 44 reclamações — mais do que a metade do total. A BRA vem em seguida, com 16 reclamações. A Rio Sul, do Grupo VARIG, vem em seguida, com oito queixas. Em quarto lugar está a Nordeste, outra empresa do Grupo VARIG, com seis reclamações. A única empresa internacional que aparece nas estatísticas do DAC é a portuguesa TAP, com duas queixas de *overbooking* registradas até julho. No acordo anterior, os passageiros vítimas do

overbooking, que não conseguiam embarcar, deveriam ter alguma compensação da empresa aérea, como a recolocação em outro avião (http://br.yahoo.com/mailto?url – Acesso em 22/09/2002).

A Revista de Bordo VARIG (2000), destaca que o não comparecimento do passageiro com bilhete confirmado para o embarque pode causar vários transtornos à companhia aérea. Os vôos partem com assentos vazios, as refeições não consumidas são desperdiçadas e outros possíveis passageiros daquele vôo ficam insatisfeitos por não conseguirem lugar nos vôos fechados. E de acordo com as informações de BENI (2003) a VARIG registrou 2.388.019 de *no-shows* em 1998, com um prejuízo de US$ 470.208.496. O cancelamento prévio da reserva propicia reais vantagens tanto para a empresa como para o próprio cliente.

Buscando conscientizar o usuário do transporte aéreo, a VARIG deflagrou em agosto de 1999, segundo o Diário de Bordo – Informativo da Associação Brasileira de Agências de Viagens do Espírito Santo (agosto/setembro de 1999), uma campanha visando a redução do índice de *no-show* que no Brasil gira em torno de 20%. Só Vitória tem uma média de 16.27%, segundo Tércio Melo, gerente da VARIG no Espírito Santo.

Com base em pesquisas, a VARIG constatou que o alto índice de *no-show* é oriundo das mais diversas causas e entre elas destaca:

- Desistência da viagem sem o devido cancelamento prévio das reservas..... 37%
- Reservas sem prazo ou com prazo expirado..... 24%
- Reservas duplicadas..... 9%
- *No-show* no vôo de chegada..... 7.7%
- Perda de conexão..... 2.2%
- Reacomodação devido à mudança de programação..... 1.9%
- Falha na comunicação entre os sistemas..... 1.6%
- Passageiro embarcado com mudança de ponto de embarque/destino..... 1.1%
- Cancelamento dentro de 3 horas..... 0.8%

Tendo em vista esses resultados, a VARIG visitou as agências de viagens com a finalidade de conscientizar os envolvidos sobre os prejuízos gerados pelo *no-show* que, em menor escala, também atinge as agências de viagens.

Experiência desagradável, segundo SILVA (2000) é chegar ao aeroporto e, mesmo com a reserva confirmada, verificar que o avião está lotado - *overbooking*. Nestes casos, o passageiro, com toda razão, reclama e a imagem da empresa sofre com isso. De outro lado, está o não comparecimento sem aviso prévio do passageiro com reserva confirmada – *no-show* – que termina acarretando sérios prejuízos, tanto para a empresa como para os passageiros que ficam impedidos de confirmar reservas em vôos que partem com muitos lugares vazios. Quem paga os prejuízos é o passageiro e a empresa. O passageiro que não consegue confirmar sua reserva para um vôo que parte com vários assentos vazios e a empresa que tem de honrar o custo por reserva criada nos sistemas informatizados e pelo excesso de refeições previstas e que são inutilizadas (SILVA, 2000).

Ações desse gênero revertem-se na inclusão de parte dos custos do *no-show* nos preços das passagens aéreas que, dessa forma, se tornam ainda mais inacessíveis para a maioria da população.

O Jornal “O Povo” – Ceará de 21/12/2002, sob o tema “Termo de *overbooking* foi renovado”, em pesquisa realizada no Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 45 (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 03-03-2003, destaca que com a chegada das festas de fim de ano e início das férias de verão, o turista deve tomar cuidado para não ser "vítima" de *overbooking* - quando as companhias áreas vendem mais assentos do que dispõem os aviões. Aconselha o artigo que para conseguir embarcar no vôo marcado, é importante que o passageiro chegue ao aeroporto com antecedência de duas horas (vôos internacionais), e uma hora (nacionais), isso porque, "um dos critérios para a ocupação do avião é a ordem do *check-in",* explica Maria Cecília Rodrigues, técnica da Área de Serviços do Procon-SP, citada no artigo.

Se o passageiro, porém, não conseguir embarcar em até quatro horas do vôo marcado, como determina o artigo 233 do Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), deve ser indenizado. E, conforme o Termo de Compromisso firmado em 2000 pelas companhias aéreas, pelo Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), pelo Procon-SP e por outros órgãos de defesa do consumidor, os passageiros que sofrem *overbooking* devem receber da empresa aérea facilidades de comunicação, hospedagem, alimentação e transporte. Cabe a ela também informar os vôos.

O passageiro tem ainda as opções de aceitar como indenização acomodação em classe superior em outro vôo, crédito em dinheiro para ser utilizado no pagamento de excesso de bagagem, compra de outra passagem ou dinheiro, a ser recebido no prazo máximo de 30 dias. Quem aceita o ressarcimento mantém o direito à passagem.

O termo, que tinha validade até o fim de 2001, só foi renovado pelas companhias VARIG, TAM, VASP, Gol, Nordeste e RIO-SUL e abrange São Paulo, ou seja, passageiros que sofram *overbooking* ao sair do Estado. As cláusulas do acordo foram mantidas e os valores de indenização são de R$ 423 para trechos até 1.100 quilômetros e R$ 705 para distâncias superiores. "Nos demais Estados, as empresas continuam aplicando-o por livre iniciativa, com atualização dos valores", informa a Assessoria de Imprensa do Sindicato Nacional das Empresas Aéreas *SNEA*.

O turista que não for indenizado pela companhia aérea pode recorrer aos órgãos de defesa do consumidor, ao Departamento de Aviação Civil (DAC) ou ao Judiciário.

Maria Cecília (2002), do Procon, comenta que, desde a criação do termo, as queixas de *overbooking* praticamente sumiram e enfatiza: "Nos últimos meses não registramos nenhuma reclamação".

Os casos registrados anteriormente à assinatura do termo deixaram marcas em alguns passageiros. É o caso do jornalista Ricardo Freire. Ao retornar de Porto Seguro em um feriado esperou por mais de quatro horas para embarcar. "Mesmo tendo feito o *check-in* com antecedência, fui informado de que o vôo estava lotado" (Ricardo Freire, 2002, citado no artigo: “Termo de *overbooking* foi renovado”).

Para evitar situações como a vivida por Ricardo Freire é que o termo foi firmado e ele deixa a critério do passageiro optar se aceita a indenização ou recorre aos órgãos de defesa do consumidor, ao Juizado Especial Cível ou à Justiça para garantir seus direitos. "Os valores de indenização pagos nessa situação costumam ser superiores aos do termo", afirma Luiz Antônio Mello, 2002, presidente da Associação das Vítimas de Atrasos Aéreos, citado no artigo “Termo de *overbooking* foi renovado”.

A experiência do pesquisador como empresário do ramo de turismo, informa que já foram experimentadas algumas transformações com relação às tarifas aéreas. Em meados de 1999 até o início do ano de 2000, foi largamente divulgado

pela imprensa o lançamento no mercado de tarifas reduzidas que proporcionavam aos usuários a possibilidade de optar pelo transporte aéreo, em substituição ao transporte rodoviário. Em função dessa redução, as tarifas desses dois meios de transporte fizeram com que o transporte aéreo se tornasse acessível a um percentual significativo de usuários.

Tal procedimento motivou o usuário do transporte terrestre, não acostumado ao transporte aéreo, a sair em busca de agências de viagem de turismo, fazendo pesquisa de preços e deixando uma reserva em seu nome em cada uma delas. A conseqüência foi um imediato e sentido aumento dos índices de *no-show* em vôos regulares nacionais, motivo este, dentre outros, que levou ao cancelamento por parte das Companhias Aéreas de quase todas as tarifas promocionais. Esse fenômeno trouxe de volta a "liderança" para o Brasil das tarifas aéreas mais caras do mundo. No período compreendido entre 1999 até o início do ano de 2000 uma tarifa aérea de Curitiba para São Paulo custava R$59,00 mais as taxas de embarque, enquanto um ônibus leito para cobrir o mesmo trecho cobrava R$45,00. Dessa forma, considerando-se as vantagens que uma viagem aérea representa em termos de redução de tempo, conforto, etc, as opções pela modalidade foram muito bem aceitas pelos usuários. As pessoas passaram a viajar mais de avião, em detrimento de outras modalidades de transporte.

Conforme dados da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), a maioria dos usuários do transporte aéreo nacional hoje são as empresas, grande filão a ser considerado, pois, está com seus índices de movimento garantido, pelo menos no que diz respeito ao transporte aéreo doméstico, ou seja, as pessoas jurídicas, deixando o usuário do turismo de lazer muito abaixo nos índices de ocupação.

2.4.6 O passageiro do transporte aéreo

Em artigo denominado: *No-show* versus *Overbooking*, na Revista Brasileira de Direito Aeroespacial, Farias (2001), discorre sobre o contrato de transporte aéreo de pessoas no Brasil, destacando que este pode ser definido como aquele em que uma pessoa (passageiro) desejando ir de um lugar a outro, convenciona com outra pessoa (o transportador) para que a conduza ao ponto desejado, mediante certo preço e condições ajustadas previamente. Nesse contrato há a combinação de

locação de serviços e de locação de coisa; o transportador não somente se obriga a prestar o serviço, para que se cumpra o objetivo do contrato, como promover os meios em que o transporte se efetive. É um contrato bilateral, consensual, oneroso e real. Bilateral e consensual porque se forma pelo consentimento e com encargos de cada lado: o transportador obrigando-se a proceder ao transporte e o passageiro se obrigando a pagar o preço desse transporte; oneroso porque há encargos recíprocos e reais porque não se cumpre sem a presença da pessoa a ser transportada. O contrato de transporte aéreo de pessoa se aperfeiçoa, se firma e se conclui pela adesão do interessado, isto pela manifestação da vontade de ser transportado pela empresa aérea escolhida. Esta adesão resulta:

a) - da aquisição do bilhete de passagem que dá direito ao transporte de certo local para outro em determinado vôo, horário e data;

b) - do ingresso na aeronave posta à disposição pública para transporte de pessoas, afim de que seja conduzido ao ponto desejado e contratado.

FARIAS (2001) enfatiza que o Código Brasileiro de Aeronáutica, entre outras situações nas quais não fixa tratamento expresso, estão o "*overbooking*" e do "*no-show*, ou seja, não lhes dá acolhida nem as penaliza, embora,"*mutatis mutandis*", [7]poderia se concluir que impedimento do embarque por motivo de "*overbooking*" deveria motivar contra o transportador, que deveria arcar com todas as despesas de transporte de qualquer espécie, alimentação e hospedagem. Quanto ao "*no-show*" não há penalidade expressamente prevista no Código Brasileiro de Aeronáutica, porém também não obriga o transportador revalidar ou reembolsar o bilhete "*no-show*".

Com relação ao contrato de transporte aéreo no Brasil, FARIAS (2001), destaca o seguinte:

> Para o contrato de transporte aéreo celebrado no Brasil é indubitável que o mesmo é regido "*ab initio*[8]" pelo Código Brasileiro de Aeronáutica, porém, diante da ótica jurídica, a ausência de regras específicas sobre o

[7] Segundo o Vocabulário Jurídico de Plácido e Silva, p. 1045, *Mutatis Mutandis* é uma locução latina empregada com a significação de que se deve mudar o que é para mudar. Assim, em alusão ao que é feito e que se deve repetir, *Mutatis Mutandis,* deve entender-se que semelhante cópia ou repetição deve ser promovida com as modificações que se mostram próprias ao caso e espécie. E assim se muda o que é para mudar. Em relação aos contratos, às escrituras, o *Mutatis Mutandis* determina que não sejam feitas *ipsis verbis*, isto é, com as mesmas palavras, mas que se mudem aquelas que, por necessidade, devem ser modificadas.

[8] Nota do autor: "*ab initio*" significa desde o início.

> "*overbooking*" e o "*no-show*" nesse diploma legal, nos remete ao Código de Defesa do Consumidor (Capítulo VI, Da Proteção Contratual), portanto, as questões derivadas do "*no-show*" e do "*overbooking*" no contrato de transporte aéreo celebrado no Brasil devem ser resolvidas no âmbito desse referido Código de Defesa do Consumidor, prestigiando-se os arts. 46 e seguintes, e da legislação nacional complementar, tendo como palco a Justiça Comum, pois desconhecemos a existência de qualquer Tratado, Convenção ou Ato Internacional, sobre essa matéria, do qual o Brasil seja parte. (FARIAS, 2001, Secretário Geral da Sociedade Brasileira de Direito Aeroespacial. Revista Brasileira de Direito Aeroespacial).

O passageiro alcança o centro das atenções para si, é o que destaca na sua apresentação Adir Silva – Presidente da Infraero (Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aeroportuária) no Manual do Usuário do Transporte Aéreo. O usuário, nos dias atuais, é o sujeito, o objeto e a razão de todas as ações e empreendimentos do transporte aéreo. Tanto as ações governamentais quanto as empresariais ou ainda, públicas e privadas, voltam-se para o passageiro, ou seja, para aquele que paga e por isso exige o melhor; aquele que contribui e que, portanto, sustenta o sistema de transporte que utiliza. Da mesma forma ele sugere, reclama, reivindica e colabora para o aperfeiçoamento dos serviços que ele mesmo usa e mantém em funcionamento (SILVA, 1996).

As empresas de transporte aéreo, assim como as que operam com transporte em outros modais, dependem de um bom entrosamento entre o usuário e a empresa. A VARIG, no sentido de manter esse bom entrosamento, vem fazendo um programa de conscientização junto aos seus clientes e agências de viagens, para que se efetive o cancelamento da reserva em caso de desistência. O próximo enfoque aborda o posicionamento da VARIG – Viação Aérea Riograndense - frente ao fenômeno *no-show.*

2.5 VARIG – VIAÇÃO AÉREA RIOGRANDENSE

Referindo-se às principais empresas aéreas brasileiras[9], PALHARES (2002, 133) cita um brasileiro descendente de alemães, Otto Ernst Meyer, que trabalhava numa industria têxtil em Recife e na segunda metade da década de 1920 começou a buscar soluções para os problemas existentes no sistema ferroviário nacional, que culminavam com a falta de coordenação, das linhas, da diferença de bitolas e da simples ausência de algumas ligações ferroviárias. Nesta época ainda não havia ocorrido a explosão rodoviária. Segundo o autor, naquela época as dificuldades das ferrovias eram tais que era mais confortável viajar de Recife para o Rio de Janeiro de navio do que de trem. Essas dificuldades e o trato constante com elas fizeram com que Meyer tivesse a idéia de montar uma companhia aérea.

Motivado pelas suas aspirações retornou ao Estado do Rio Grande do Sul em busca de recursos financeiros. Nos contatos que mantinha já se referia à companhia como “S. A. Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense”. Do governador do Estado na época, Antônio Borges de Medeiros, conseguiu incentivo fiscal e relaxamento de impostos para que a empresa pudesse instalar-se em Porto Alegre. Paralelamente era necessário um suporte técnico, que Meyer procurou na indústria aeronáutica alemã. Em novembro de 1926, na visita à sede da Condor em Hamburgo, concordou em ceder 21% das ações da nova empresa para os alemães, em troca da operação e do suporte completos do avião Dornier Wal. Em primeiro de abril de 1927, Otto Ernst Meyer convocou a primeira reunião oficial da Companhia Aérea Brasileira a qual compareceram diversos empresários e autoridades de Porto Alegre e de outras cidades gaúchas. Em 7 de maio do mesmo ano a companhia recebe o registro oficial do Estado do Rio Grande do Sul, reconhecendo-a como empresa privada de capital aberto.

A VARIG, como ficou conhecida, operou sozinha no país e iniciou suas operações em 22 de junho de 1927. Segundo Trigo, citado por PALHARES (2002, 135), em 2 de agosto de 1955, fez seu vôo inaugural entre o Rio de Janeiro e Nova York, com escalas em Belém, Port of Spain e Ciudad Trugillo. Na continuidade, o mesmo autor destaca que em 10 de fevereiro de 1965, o Governo Militar cancela as concessões da Panair do Brasil; no dia 12 do mesmo mês, a VARIG recebe as

[9] Segundo PALHARES (2002, p. 133), os itens sobre a formação da VARIG, Vasp e Sadia-Transbrasil tem como fonte principal Espírito Santo Júnior (1996), com base em Davies (1984).

linha, até então exploradas pela Panair, para a Europa e o Oriente Médio. A partir desta data até o final da década de 80, a Varig é beneficiada com uma série de privilégios, entre eles o monopólio dos vôos ao Exterior. Em 2001 é considerada a maior empresa de transporte aéreo da América Latina.

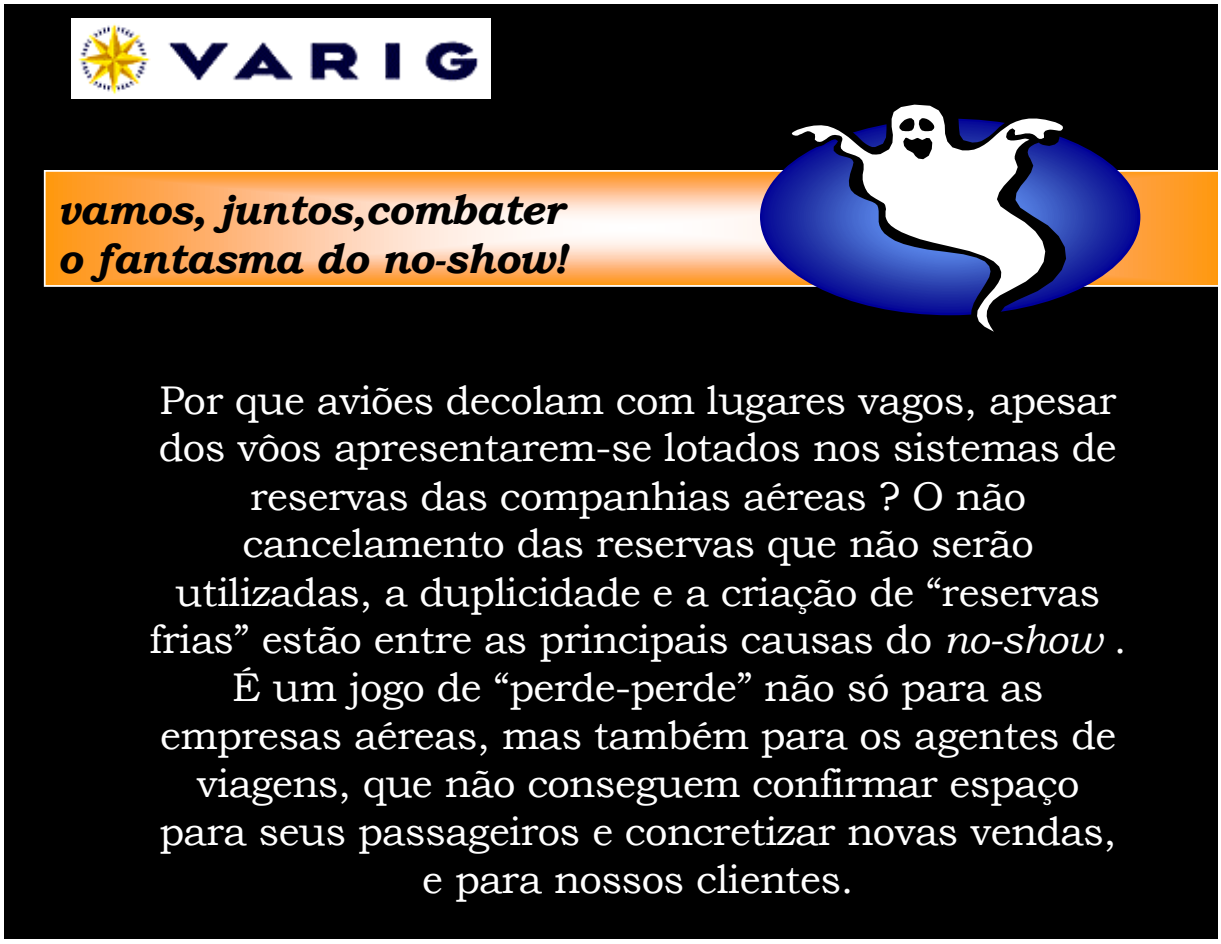
2.5.1 Varig – Viação Aérea Riograndense - frente ao fenômeno *no-show*

Por meio de uma campanha educativa, sob o slogan “Reserva sim. *No-show* não”, lançada em dezembro de 1999, a Varig, com o apoio da Abav, vem promovendo uma mobilização nacional para reduzir o *no-show* – a não apresentação do passageiro que tem reserva confirmada, no momento do *check-in*. Os números alarmantes apresentados pelo problema – somente em 1999 foram 1,8 milhão de bilhetes não cancelados.

O coordenador da mobilização, gerente geral de sistemas comerciais Varig Brasil da empresa aérea em questão, Alípio Guedes Filho, percorreu diversas cidades instruindo os agentes de viagens sobre as formas de prevenir o *no-show*. Esse trabalho da Varig tem com objetivo diminuir os altos índices de *no-show*, que, apesar de ser um problema mundial, no Brasil ele é mais grave. “Brasileiro tem mania de não cancelar o bilhete quando não vai embarcar” destaca Alípio Guedes Filho. (Gazeta do Povo – CWB –17/01/2000). Esta afirmação justifica-se, pois os índices de *no-show* do Brasil sempre foram superiores aos registrados em outras regiões geográficas do planeta.

Os índices de *no-show* são classificados em 5 macro-regiões: América do Norte, América do Sul, Ásia, Europa e Brasil. Conhecedores dos históricos altos índices de *no-show* do Brasil e considerando que os processos de reservas e de emissão de bilhetes são exatamente os mesmos havia a clara indicação de que o comportamento do mercado brasileiro era diferente dos demais. Os quadros e 2 a 7 ilustram o combate ao *no-show.*

QUADRO 2 –Vamos, juntos, combater o fantasma do *no-show.*


VARIG
vamos, juntos,combater
o fantasma do no-show!
Por que aviões decolam com lugares vagos, apesar dos vôos apresentarem-se lotados nos sistemas de reservas das companhias aéreas ? O não cancelamento das reservas que não serão utilizadas, a duplicidade e a criação de "reservas frias" estão entre as principais causas do *no-show* . É um jogo de "perde-perde" não só para as empresas aéreas, mas também para os agentes de viagens, que não conseguem confirmar espaço para seus passageiros e concretizar novas vendas, e para nossos clientes.

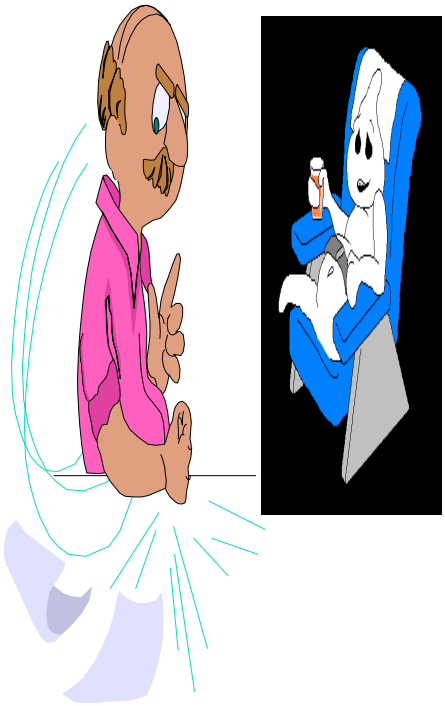
Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

QUADRO 3 – Reação dos passageiros a vôos fechados - efeitos negativos

NO - SHOW

Efeit

REAÇÃO DOS PASSAGEIROS A VÔOS FECHADOS



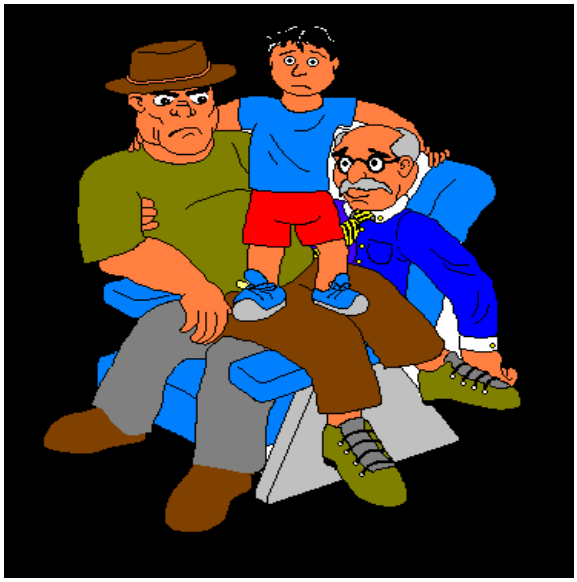
Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

QUADRO 4 – *Overbooking* – efeitos negativos.

NO SHOW

Efeitos

OVERBOOKING



Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

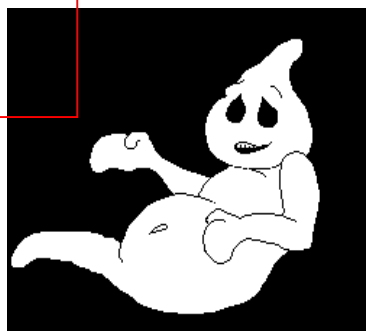
QUADRO 5 – *Denied Boardings* – efeitos negativos

NO SHOW

Efeitos negativos

DENIED BOARDINGS

2001 = US$ 2,265,875
2002 = US$ 816,859
Jan-Ago 2003 = US$ 354,244



Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

QUADRO 6 – Desperdício de refeições – efeitos negativos

NO SHOW

Efeitos

DESPERDÍCIO DE REFEIÇÕES

1998 =	US$ 2,338,038
1999 =	US$ 1,021,900
2000 =	US$ 1,189,747
2001 =	US$ 927,223
2002 =	US$ 750,385
JAN-SET 2003 =	US$ 357,188

Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2002)

QUADRO 7 – Pagamentos de *booking fees* aos CRSs – efeitos negativos

NO SHOW

Efeitos

PAGAMENTO DE BOOKING FEES AOS CRSs

1998 = US$ 5,838,890
1999 = US$ 4,235,487
2000 = US$ 4,358,802
2001 = US$ 2,265,875
2002 = US$ 816,859
Jan-Ago 2003 = US$ 354,244

Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2002/2003)

O Jornal “Correio da Paraíba” - JPA - 15/06/200, também presta informações sobre a campanha da VARIG “Reserva sim. *No-show* não”, preocupando-se com as refeições que são inutilizadas quando o passageiro não se apresenta para o embarque. O prejuízo está no embarque da refeição, pois se o passageiro não se apresenta para o embarque, sem cancelar a reserva, a refeição correspondente a esse passageiro é embarcada e posteriormente jogada fora, intacta, porque não será possível reaproveitá-la em outros vôos, face às exigências legais para alimentos a bordo.

O Jornal "A Tarde" – Salvador – 31/08/2000, em semelhante abordagem, enfatiza que a campanha “Reserva sim. *No-show* não”, chega aos passageiros por meio de uma folheteria sobre o assunto e em distribuição nos aeroportos, pontos de venda e a bordo das aeronaves. Alertando para a necessidade de acabar com o *no-show*, o artigo destaca que as agências de viagens podem ter uma participação decisiva na campanha. O *no-show* gera o *overbooking*, uma espécie de contra-ataque das empresas aéreas que vendem lugares a mais. Se houver uma integração entre as companhias aéreas e as agências de viagens, a situação voltará à normalidade.

A Gazeta de Alagoas, em sua edição de 20/05/2000, sob o tema "*No-show* é tema de campanha da VARIG", destaca a campanha da empresa e considera positiva a idéia de levar aos profissionais agentes de viagens, informações e dicas para evitar o problema que traz prejuízos a todos, ou seja, agentes, passageiro e companhias aéreas.

O Correio do Povo, Seção Economia de Porto Alegre de 16/12/99, sob o tema "Empresa tenta reduzir *No-show*" - cuja referência é a VARIG - destaca que o não cancelamento das reservas gera os "passageiros fantasmas", que são os clientes que estão programados para viajar, mas não se apresentam.

O *No-show*, dessa forma visto como “fantasma”, esta prejudicando tanto as empresas aéreas quanto os passageiros. A VARIG destaca cinco medidas para evitar o fantasma, conforme artigo do Diário Popular de São Paulo de 10/02/2000:

- evitar realizar mais de uma reserva em diferentes horários e datas para apenas um cliente.

Ao atender o cliente, o agente de viagens deve evitar a criação de reservas em diferentes dias e horários.

- Deve preocupar-se também em não esquecer de cancelar, após definição da reserva, aquela que foi feita anteriormente.
- Se o passageiro demonstrar dúvida quanto à data da viagem, é importante ajudá-lo na decisão. Caso seja impossível evitar a realização de mais de uma reserva para a mesma pessoa, nunca esquecer de cancelar, após a definição do passageiro, a reserva relativa aos vôos que não serão utilizados.
- Confirmar com o passageiro um vôo que tenha espaço disponível, antes de consultar a lista de espera.

Antes de oferecer uma lista de espera ao passageiro é importante confirmá-lo em outro vôo que possua espaço disponível. Caso o passageiro aceite a alternativa e se mostre satisfeito com a opção, deve ser evitado colocá-lo em lista de espera para o vôo inicialmente solicitado.

- Facilitar a vida do passageiro com informações sobre a rota para positivação da reserva.

Uma vez confirmada uma das opções em lista de espera, o passageiro deve ser imediatamente avisado sobre a confirmação e sobre a rota para positivação da reserva. As demais opções devem ser canceladas. Assim, aumentam as chances de outros passageiros que ainda não tiveram suas reservas confirmadas. Ao criar uma reserva, é importante inserir sempre um prazo para a emissão de acordo com a política estabelecida pela empresa. Ao indicar o número de um bilhete deve ser verificado se o mesmo corresponde ao passageiro e vôo indicado na reserva.

A inclusão de um número de bilhete que não corresponde à reserva é prática irregular.

A Revista Rosa dos Ventos, ano XXXIV, n.º 179, agosto de 1999, dá destaque ao "Programa *GHOST NO-SHOW* - o nosso caça-fantasmas. Com a frase bem humorada e de efeito: Tem gente que não acredita em fantasmas, mas que eles existem... existem, a VARIG começa a exorcizar um monstro assustador; os altos índices de *no-show*. Para isso, segundo o veículo informativo da época (agosto de 1999), a empresa distribuiu o material promocional com a finalidade de estimular a participação de todos os envolvidos no processo. Entre eles: cartazes, blocos de anotações e programas de *screen saver* (proteção de tela) para computadores. Ao mesmo tempo o grupo que coordenou e coordena o projeto começou a receber os números que iriam orientar todo o desenvolvimento do programa. Entretanto, os

números ainda eram assustadores: nos primeiros dias de julho, por exemplo, foram registrados 150.878 *no-shows*, o que gerou custos de *booking-fee* (taxa por cada reserva feita) e *overcatering* (desperdício com serviço de bordo) de US$ 591.023. Uma das principais ações desencadeadas foi a reunião de grupos expressivos de funcionários - gerentes gerais de contas e de reservas das filiais - em oito *workshops*, coordenado pela gerência de treinamento (RIOTZ). Nesses encontros foi explicado o conceito de "educar ao invés de penalizar", adotado em todo o projeto. Também se discutiu a melhor forma de incluir os agentes de viagens no esforço pela queda do *no-show*.

Os destaques dados pelos órgãos oficiais de comunicação das diversas cidades do território nacional, citados até aqui, demonstram claramente que os segmentos ligados diretamente ao transporte aéreo estão conscientes dos efeitos negativos do *no-show* e da necessidade de combatê-lo.

De acordo com BRUNI (junho de 2001), DIRETOR Geral da VARIG S. A - Portugal, a empresa vem aperfeiçoando o processo, investindo em novas tecnologias de controle de reservas, mas mesmo assim a responsabilidade sobre a reserva é de quem a efetua. Por essa razão, a VARIG lançou a campanha de sensibilização que busca prevenir e evitar esse fenômeno.

Em contato direto mantido com o Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil e gerenciador do projeto *No-show*, alguns dados foram obtidos e questionados.

Falando inicialmente sobre o Programa *GHOST NO-SHOW*, destacou que este representa um trabalho focado nos pontos básicos a serem observados pelos funcionários da empresa e pelos agentes de viagens. O programa inclui ainda, a exibição de vídeos a bordo das aeronaves, divulgação de mensagens nas esperas telefônicas dos principais escritórios da companhia e distribuição de folhetos nos pontos de atendimento a clientes. Na seqüência Guedes (2000), informou dados que complementam os anteriores, confirmando, prioritariamente, que o *no-show* apresenta efeitos negativos, que se traduzem em sobrecustos operacionais muito elevados, tais como:

- Reação dos passageiros a vôos fechados;
- *Overbooking*;
- *Denied Boardings* - despesas com passageiros não-embarcados em decorrência do *overbooking* (jan a jul/01 US$ 1.599,502);

- Desperdício de refeições – Segundo informações recebidas pelo Diretor Comercial da VARIG (2002) esse desperdício apresenta custos elevadíssimos, o que pode ser verificado dos dados apresentados na tabela 7.

TABELA 7 – *No-show* – desperdício de refeições

PERÍODO	**VALOR – US$**
1998	2.338,038
1999	1.021,900
2000	1.189,747
2001	927,223
2002	750,385
Jan-Set 2003	357,188

Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

- pagamento de *booking fees* aos CRSs – *booking fees* são os pagamentos efetuados por parte das Companhias Aéreas aos controladores dos sistemas de reservas sobre cada reserva efetuada e confirmada por eles, por intermédio das agências de viagens. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 4

TABELA 8 – *No-show* – pagamento de *booking fees* aos CRSS

PERÍODO	VALOR – US$
1998	5.838,890
1999	4.550,506
2000	4.358,802
2001	2,265,875
2002	816,859
Jan-Ago 2003	354,244

Fonte: Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

Conforme informações recebidas pelo Gerente Geral de Sistemas Comerciais da VARIG Brasil (2002), essa empresa de transportes aéreos já tem planos de ação para a redução dos atuais índices, entre os quais destaca:

- reduzir efeitos de problemas com funcionalidades de sistemas (iris/amadeus). O Íris e o Amadeus são os sistemas que a VARIG utiliza para controle de reservas em seus vôos. Existem outros sistemas de reservas, cada um com controle majoritário de uma grande cia. aérea, como é o caso do GALILEO, do SABRE, entre outros.
- campanha de conscientização interna.
- campanha de conscientização para a agência de viagens e passageiros.
- combate às "reservas frias".

As medidas tomadas pelas Companhias Aéreas, de um modo geral, e também pela VARIG, trabalham a idéia de proteger o passageiro criando um canal direto, claro e eficiente entre consumidor e prestador de serviço.

O termo de compromisso firmado em setembro de 2000 considera que:

> - *overbooking* reclama a atuação conjunta dos órgãos públicos, dos transportadores aéreos e entidades de defesa do consumidor no sentido de evitá-lo; e ainda;
> - a necessidade de estabelecer regras para a compensação em situações de *overbooking*;
> - a necessidade de oferecer alternativas ao passageiro preterido para embarque;
> - a necessidade de uniformizar, entre as transportadoras aéreas, o modo de composição com os passageiros. (Portal Oficial da Aviação Civil Brasileira – Página principal: Passageiros: Termo de compromisso – Http://dac.gov.br/passageiros/termocompromisso.asp - (20/07/2001).

Esses dados que mencionam em rápidas considerações o fenômeno do *overbooking* sugerem que este é outro diferencial competitivo para as Companhias Aéreas que deve ser considerado.

De acordo com as informações recebidas pelo Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003), Senhor Alípio Guedes Filho, o *no-show é* um jogo de "perde-perde" não só para as empresas aéreas, que decolam com assentos vazios em suas aeronaves, mas também para os agentes de viagens, que não

conseguem confirmar espaço para seus passageiros e concretizar novas vendas e para os próprios clientes que se vêem, muitas vezes, impossibilitados de se utilizar de determinados vôos.

Confirmando suas palavras, GUEDES (2003), forneceu os dados numéricos sobre o *no-show* na VARIG, no período compreendido entre 1998-2003, que são representados na tabela 9.

TABELA 9 – *No- show* na VARIG – médias anuais

PERÍODO	***NO-SHOW***
1998	20,23%
1999	18,77%
2000	17,09%
2001	16,47% 898.199
2002	16,34%
2003	14,46%

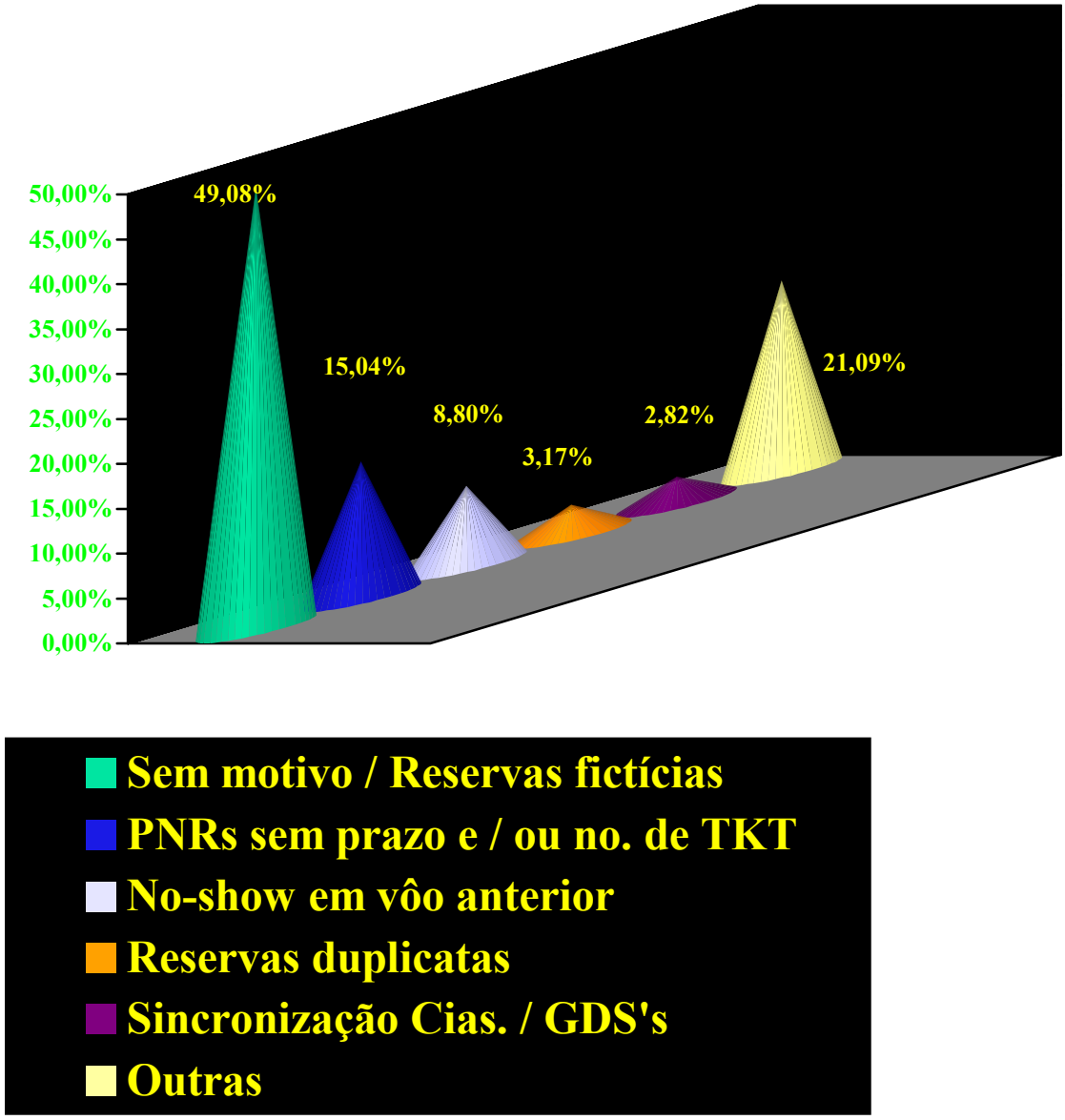
Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

Como informou a Revista VARIG BRASIL, em artigo denominado “Chega de *no-show*” (julho/agosto de 2001), todos perdem com o *no-show*.

- A companhia aérea – com seus aviões decolando com lugares vazios, apesar da lotação completa nos sistemas de reservas.
- agente de viagem – que deixa de atender passageiros por falta de lugares disponíveis no sistema de reservas.
- passageiro – que deixa de viajar, na cia., no dia e horário desejados.

O mesmo artigo destaca que o lançamento da campanha realizada pela VARIG, com o tema “Reserva Sim. *No-show* não!”, no mês de dezembro de 1999, serviu como um alerta em defesa da qualidade dos serviços aéreos. A campanha, ao utilizar farto material de comunicação sobre o tema, além dos inúmeros *workshop*s realizados em várias cidades do País, procurou consolidar o conceito de que todos perdem com o *no-show*. O quadro 8 demonstra as causas do *no-show* verificado pela VARIG no período compreendido entre janeiro a setembro de 2002.

QUADRO 8- Causas do *no-show* (janeiro a setembro de 2002)



Fonte: Alípio Guedes Filho - Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2002)

- PNRs - são os “corpos” das reservas aéreas dentro dos sistemas, onde são inseridas todas as informações necessárias – nome e contato do passageiro; data, horários, cia. aérea, número dos assentos, refeições e outras solicitações especiais.

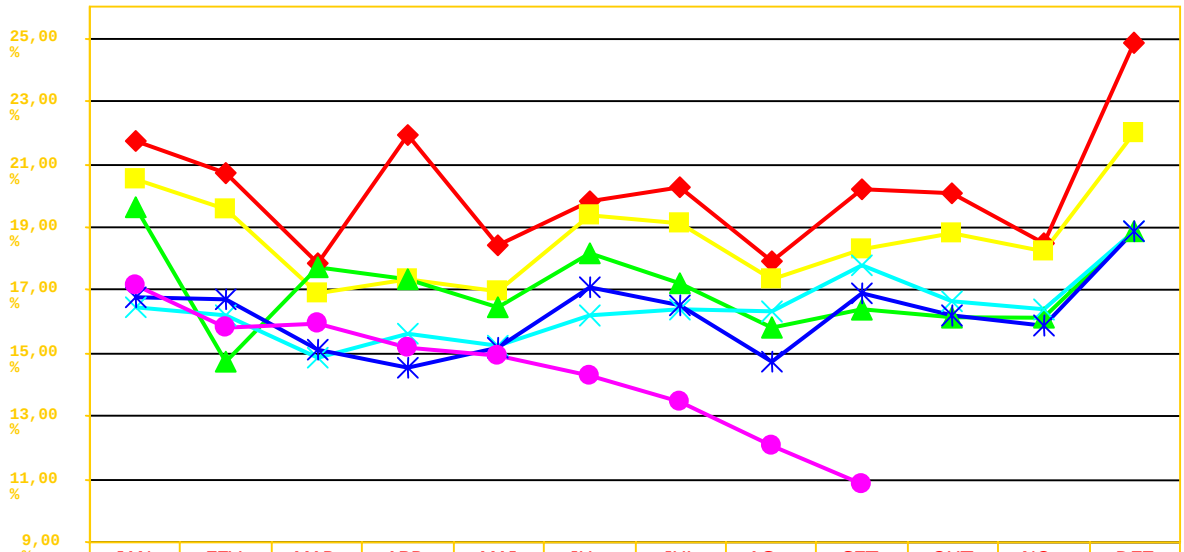
- TKT - é o bilhete aéreo (abreviação de *ticket*), cada um contém um número que o identifica nos sistemas de reservas e nas Companhias Aéreas.
- Sincronização - tempo necessário para que após um primeiro vôo, o vôo de conexão, ou seja, de continuação da viagem, possa ser utilizado pelo passageiro, com tempo suficiente para novo despacho de bagagem e/ou novo *check-in*.
- Duplicatas - são reservas idênticas, para um mesmo passageiro em agências diferentes.

Os dados observados no Gráfico 2 demonstram que um número significativo de usuários do transporte aéreo (44,34%) está incluído na causa "sem motivo/reservas fictícias", para o *no-show*, seguindo-se de índices inferiores as demais causas.

Essas informações concedidas pelo Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2002), permitem constatar, como empresário do ramo turístico, que as dificuldades enfrentadas pelas Companhias Aéreas, motivadas pela não apresentação para embarque do passageiro, com reserva confirmada – *no-show* – ocasiona-lhes grande prejuízo. Da mesma forma, como fator conseqüente, o desenvolvimento turístico brasileiro é altamente prejudicado pelas altas tarifas aéreas, visto que as empresas, para compensar o *no-show* e o *overbooking,* são obrigadas a embutir o seu custo nos preços das passagens.

Os índices médios de *no-show* – VARIG Geral, são apresentados pela mesma fonte, ou seja, pelo Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003), no quadro 9.

QUADRO 9 - Índices médios de *no-show* – VARIG Geral (1998-2003)



	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1998	21,72%	20,70%	17,86%	21,92%	18,44%	19,83%	20,30%	17,94%	20,18%	20,06%	18,49%	24,83%
1999	20,54%	19,58%	16,90%	17,35%	16,97%	19,41%	19,13%	17,33%	18,27%	18,82%	18,23%	21,97%
2000	19,64%	14,72%	17,72%	17,35%	16,48%	18,18%	17,20%	15,84%	16,39%	16,14%	16,16%	18,87%
2001	16,47%	16,19%	14,84%	15,60%	15,27%	16,18%	16,37%	16,31%	17,80%	16,63%	16,38%	18,87%
2002	16,76%	16,73%	15,12%	14,56%	15,18%	17,09%	16,51%	14,72%	16,90%	16,20%	15,87%	18,87%
2003	17,17%	15,81%	15,92%	15,18%	14,89%	14,27%	13,44%	12,05%	10,84%			

MÉDIAS ANUAIS

1998 = 20,23% **1999 = 18,77%** **2000 = 17,09%**

2001 = 16,47% **2002 = 16,34%** **2003 = 14,46%**

VARIG

Fonte: Alípio Guedes Filho Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

Algumas medidas já estão sendo tomadas pelas empresas aéreas no sentido de evitar custos excessivos com os sistemas de reservas. Isso significa que a ocorrência do *no-show* ainda está acima da média.

A VARIG, apesar das diversas iniciativas adotadas nos últimos anos, visando a redução dos índices de *no-show*, tem registrado ocorrências acima da média da indústria, prejudicando o usuário, as agências e a empresa aérea.

Diante deste quadro, sob o tema: "*No-show* - É hora de acabarmos com este fantasma!" – Netnews Express de 30/09/2003 (n.º 424/03) VARIG – Boletim Informativo da Gerência Geral de Vendas Brasil, a VARIG comunica que a partir do

dia 1.º de outubro de 2003 passa a adotar uma política de cobrança de valores (R$ 150,00 por passageiro em trecho doméstico ou internacional) sempre que for comprovado o caso de reserva fria – não existência do bilhete indicado na reserva, bem como a inconformidade da numeração do bilhete indicada na reserva com os dados (nome e itinerários) nela inseridos.

Deixa claro que durante o mês de outubro o valor da cobrança será de R$ 75,00 e a partir de 1.º de novembro passa a ser o valor integral – R$ 150,00 – por passageiro em trecho doméstico ou internacional.

O documento ressalta que tal procedimento tem como objetivo exclusivo estimular a eliminação desta ineficiência que afeta a todos e observa que os agentes de viagem poderão contribuir efetivamente para que o objetivo almejado seja atingido bastando para isso revisar algumas regras básicas enunciadas a seguir:

> - A política de prazos para emissão de bilhetes publicada deverá ser fielmente observada. Contamos hoje com mecanismos automatizados que ajustam os prazos estabelecidos de forma incorreta.
> - Reservas sem elemento de prazo e sem a confirmação da emissão de bilhete poderão ser canceladas.
> - Não crie PNR's de teste ou com nomes fictícios para fins de treinamento.
> - Não mantenha ativas as reservas que não serão utilizadas, inclusive aquelas em lista de espera.
> - Não crie reservas duplicatas em vôos diferentes para atender ao mesmo cliente. A cada assento reservado deve corresponder um número único de bilhete.
> - Em hipótese alguma indique na reserva um número de bilhete que não corresponda ao cliente e itinerário objeto da mesma.

Em comunicado comercial aos agentes de viagens, a TAM (tam.noticias@tam.com.br) de 21/07/2003 acesso em 19/09/2003, dirige-se aos destinatários falando da continuidade das novas rotinas para a política de reservas que busca a redução de custos e melhor aproveitamento dos vôos, notificando-os que desde 1.º de julho de 2003, está debitando às agências de viagem nos casos de ocorrência de *no-show* em vôos nacionais e internacionais, onde a reserva não possua bilhete ou que o bilhete seja inexistente, por meio da cobrança de multa

compensatória o valor de R$150,00 por passageiro/trecho/localizador, aplicado tanto em reservas individuais, como em reservas de grupo.

Também a Alitália em comunicação oficial aos agentes de viagens, sob o tema: “Evite o *no-show*”, por intermédio de seu Departamento de Marketing Brasil (www.alitalia.com.br) de 23/07/2003, aceso 19/09/2003, faz observações semelhantes às feitas pela VARIG e pela TAM, solicitando ajuda no sentido de que sejam evitados custos excessivos com os sistemas de reservas. Esclarece que, por meio de relatórios regulares tem verificado um constante aumento destes custos e, por tal motivo, solicita a colaboração dos agentes de viagem no sentido de evitar o *no-show*.

Na seqüência destaca que a partir de 28 de julho de 2003, os PNR’s que se enquadrarem nos casos elencados que pretendem evitar o *no-show* e o alerta para o cancelamento sem aviso prévio das reservas no caso de: faltar o número do bilhete até o prazo determinado, ou constar número de bilhete fictício (a Alitália poderá requerer cópia do bilhete por fax); e duplicidade de nomes e datas, serão individualizados e debitados *por meio* de ADM de USD 100, nos termos da legislação aplicável. Enfatiza que este ADM será cobrado diretamente na fatura BSP da Agência.

Com o tema *“NO-SHOW,* a Air France, dirige-se aos agentes de viagens, explicando que com o objetivo de poder atendê-los melhor, aumentando a disponibilização de lugares para o benefício de todos, informa que a partir de 21 de maio de 2003, estará debitando USD 50 (convertidos em Reais), por passageiro não embarcado e que se caracterizar como um *no-show*. A companhia aérea Air France considera viável o direito de cobrar do agente responsável pela reserva e pela emissão do bilhete e que colocou um bilhete”frio" ou mesmo nenhum bilhete.

O *NO-SHOW* sendo detectado, uma carta registrada juntamente com uma cópia do dossiê da reserva serão enviados e não havendo justificativa aceita dentro de 5 (cinco) dias úteis, uma ADM BSP (nota de débito) ou uma fatura AIR FRANCE será encaminhada para cobrança no decêndio seguinte.

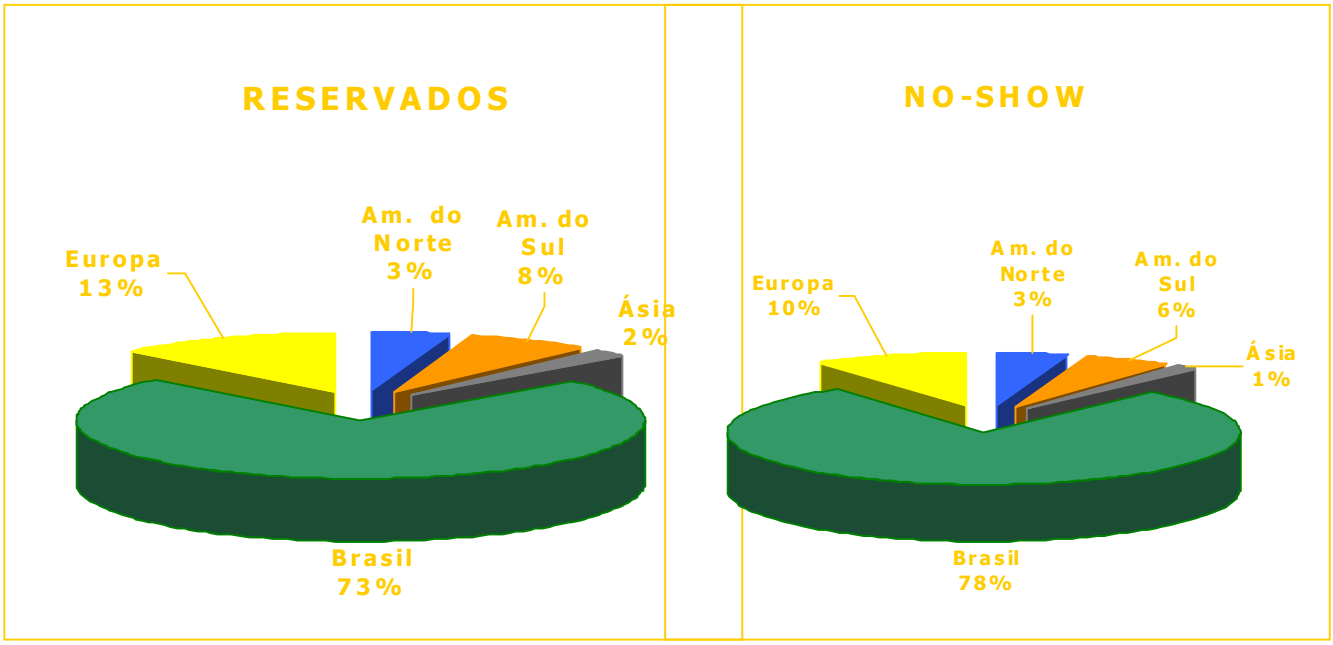
Os segmentos restantes do dossiê de reserva serão anulados.Caso um verdadeiro bilhete tenha sido emitido, enviar uma cópia do mesmo, juntamente com a sua justificativa.

Caberá ao agente contestar e fornecer elementos para uma reavaliação do caso.

O que se pode observar no desenvolvimento deste enfoque é que as companhias aéreas lançam-se na busca de soluções para o fenômeno *no-show*. O quadro 10 demonstra os índices de *no-show* no panorama mundial e apresenta a predominância brasileira.

QUADRO 10 – VARIG - Participação por área no volume de reservas/*no-show* - janeiro a setembro de 2003

PARTICIPAÇÃO POR ÁREA NO VOLUME DE RESERVAS/NO-SHOW - Jan-Set de 2003



VARIG

Fonte: Alípio Guedes Filho Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2003)

O quadro 11 demonstra os índices de *no-show* verificados no Brasil.

QUADRO 11 - Índices Brasil - setembro/2002

ÍNDICES BRASIL SETEMBRO/2002

CAMPO GRANDE	28,68%
CURITIBA	20,39%
FLORIANÓPOLIS	16,21%
FOZ DO IGUAÇU	17,98%
JOI NVILLE	20,02%
MANAUS	16,85%
PORTO ALEGRE	15,46%
RIO DE JANEIRO	22,09%
SALVADOR	19,47%
SÃO PAULO	13,38%

Fonte: Alípio Guedes Filho Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2002)

Na seqüência, o quadro 12 apresenta as causas do *no-show* em 2003

QUADRO 12 – Causas do *no-show* - *2003*

Causas:

NO-SHOW

- Desistência de viagem pelo passageiro, sem o devido cancelamento prévio das reservas.
- Bloqueios efetuados por agências de viagens para especulação de alternativas, às vezes com a indicação de bilhetes fictícios, sem o devido cancelamento.
- Reservas sem prazo e sem bilhete.
- Reservas duplicatas.
- Outros.

O quadro 13 apresenta os planos de ação da VARIG para a redução dos atuais índices de *no-show*.

QUADRO 13 – VARIG – *no-show* - planos de ação para a redução dos atuais índices

NO - SHOW

PLANOS DE AÇÃO PARA A REDUÇÃO DOS ATUAIS ÍNDICES:

✈REDUZIR EFEITOS DE PROBLEMAS COM FUNCIONALIDADES DE SISTEMAS (IRIS/AMADEUS).

✈CAMPANHA DE CONSCIENTIZAÇÃO INTERNA.

✈CAMPANHA DE CONSCIENTIZAÇÃO PARA AS AGÊNCIAS E PASSAGEIROS.

✈COMBATE ÀS "RESERVAS FRIAS".

Fonte: Alípio Guedes Filho Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil (2002/2003)

Estas são as considerações que conduzem este trabalho na direção de uma pesquisa de campo, fixada em profissionais do transporte aéreo, destacando-se o Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil e gerenciador do projeto *No-show* e participantes da Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo. A pesquisa em questão é elaborada e analisada, demonstrando a posição dos pesquisados sobre o impacto do *no-show* no transporte aéreo e sua conseqüência no sistema de turismo. Assim como suas considerações sobre as possibilidades de minimização, buscando vantagens competitivas ao sistema de turismo.

O modelo do questionário aplicado encontra-se em anexo (ANEXO I).

3 PESQUISA DE CAMPO

O apoio teórico para a elaboração, aplicação e análise da presente pesquisa de campo, conforme já enunciado nos dados introdutórios deste trabalho (1.3 Metodologia), encontra-se em GIL (1999) que a define como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

Com base no exposto, foi oferecido aos entrevistados um instrumento de pesquisa composto por um questionário com questões fechadas e organizado de forma a trabalhar os objetivos que norteiam a elaboração desta dissertação. Dessa forma foi dada aos pesquisados a oportunidade de expor suas concepções com relação ao que foi objetivado.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quando se cogitou a possibilidade de analisar, a partir de dados pré-existentes na VARIG (Viação Aérea Riograndense), o índice de *no-show* apresentado no período compreendido entre 1998-2003 identificando as causas de sua ocorrência e as possibilidades de minimização, considerou-se oportuno e necessário um posicionamento pormenorizado a respeito do assunto. Por essa razão realizou-se uma pesquisa com profissionais ligados à aviação e associados da Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net), por meio da qual foram angariados subsídios que permitem conhecer as suas percepções com relação a identificação dos aspectos mais relevantes do *no-show* e as possibilidades de minimização deste fenômeno no transporte aéreo.

O desenvolvimento metodológico constou de sensibilização desses profissionais com a exposição da importância do projeto e da participação de cada um, sem a qual não seria possível um ponto de partida e de definição dos suportes fundamentais para a execução da proposta.

O instrumento de pesquisa foi direcionado a 50 possíveis respondentes. Houve um retorno de 10 instrumentos dos quais 6 foram respondidos conforme solicitação e 4 pesquisados retornaram o instrumento limitando-se a fazer sugestões e indicar fontes de pesquisa.

Oportuno destacar que aqueles que responderam à pesquisa foram poucos, mas suas respostas deram ao pesquisador subsídios suficientes para a análise. Tratando-se de uma pesquisa empírica, no conjunto os pesquisados demonstraram que pela observação direta dos fatos é possível chegar às evidências imediatas.

Dentro dessa realidade, a pesquisa está direcionada a uma amostra do universo formado por 6 profissionais. As sugestões terão espaço na análise final.

3.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Numa primeira abordagem, faz-se uma referência ao perfil dos pesquisados com relação aos itens: Sexo, profissão, função, área de atuação e local de trabalho. Neste primeiro momento serão mencionados os 10 respondentes.

1 – Sexo: Os 10 pesquisados pertencem ao sexo masculino.

2 - Profissão, função, área de atuação e local de trabalho, são apresentados na tabela 10.

TABELA 10 - Perfil dos entrevistados

Profissão	Função	Área de atuação	Local de trabalho
Engenheiro de infra-estrutura aeronáutica	Assessor técnico	Análise operacional de aeroportos	Instituto de Aviação Civil
Professor	Professor adjunto	Centro de Estudos em Transporte Aéreo (CETA)	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Engenheiro de Computação	Chefe da divisão de Pesquisa e Desenvolvimento	Transporte Aéreo	Instituto de Proteção ao Vôo - IPV
Engenheiro civil – ênfase em transportes pela UFRJ	Escritor técnico especializado em transportes	Palestras em Congressos, visitas técnicas, entre outros	----
Engenheiro de Produção	Copiloto de MD-11.	-----	VARIG
Engenheiro Civil	----	-----	----
Estudante de Turismo	-----	-----	-----
Professor	Pesquisador	Palestras, cursos, *workshop*, ...	-----
Escritor	-----	Coord. do Setor Societário – Contratual/RJ	-----
Engenheiro Eletricista	----	-----	----

Fonte: Home page da SBTA: <http://www.sbta.web-page.net>
Observação: os dados em branco não foram informados.

Nos dados preliminares constata-se a predominância do sexo masculino. Todos estão enquadrados num perfil ideal, considerando-se a formação, a

confiabilidade e a seriedade das informações. Como são pessoas ligadas à área, são também respondentes potenciais com uma base consistente e versátil.

As questões seguintes, serão apresentadas em forma de tabelas e gráficos sendo os resultados interpretados em função dos objetivos propostos pela pesquisa com apoio no referencial teórico.

Como pode ser observado no ANEXO I (Questionário da Pesquisa de Campo), foi apresentada como introdução uma breve abordagem sobre o fenômeno *no-show*, considerada importante para colocar o pesquisado a par da pesquisa. Os enfoques motivadores escolhidos abordam questionamentos ligados aos seguintes temas:

a - Medidas tomadas pela Companhia Aérea para com as agências de viagens;

b - Medidas tomadas pelas Companhias Aéreas para com os clientes.

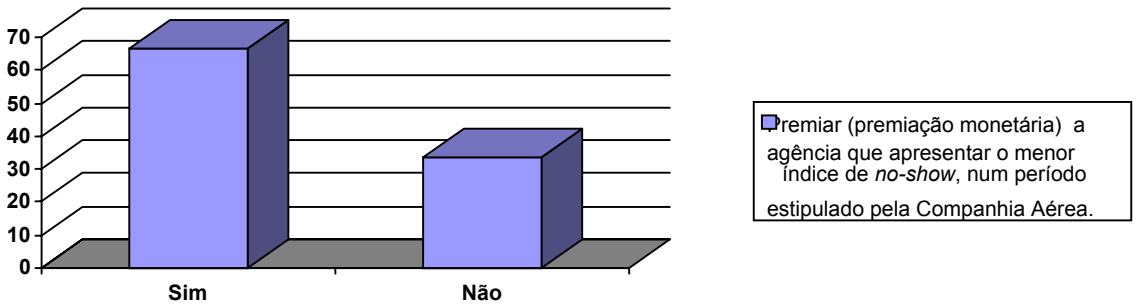
A análise do tema “a” - Medidas tomadas pela Companhia Aérea para com a agência de viagens - esta representado nas questões 1, 2 e 3, Tabelas, Gráficos correspondentes e análise.

- *(1) Premiar (premiação monetária) a agência de viagens que apresentar o menor índice de no-show, num período estipulado pela Companhia Aérea.*

TABELA 11 - Premiação monetária

Premiação monetária	Sim	Não
Premiar (premiação monetária) a agência de viagens que apresentar o menor índice de *no-show*, num período estipulado pela Companhia Aérea.	66,66	33,33

GRÁFICO 1 - Premiação monetária



A tabela 11 e o Gráfico 1 demonstram que os pesquisados têm conceituações diferentes ao trabalhar o tema. Do total 66,66% entendem que é importante aproveitar o menor índice de *no-show* apresentado pelas agências de viagens para premiá-la. Para estes profissionais pesquisados fica evidente que a premiação monetária é uma forma da empresa conhecer cada agência de viagens e reconhecer suas vontades e desejos, e não, simplesmente, enviar correspondências personalizadas, oferecer produtos e serviços de qualidade esquecendo-se de interagir com eles. Demonstrar que não estão oferecendo todas essas vantagens a qualquer agência, mas que se preocupam com "esta" especificamente reconhecendo-a individualmente e premiando-a da melhor maneira possível. A empresa aérea deve ter em mente que está fazendo algo especial para o agente e/ou agência, com o objetivo de tornar a interação significativa e memorável na mente do consumidor[10].

Na seqüência, um número igualmente significativo (33,33%), faz suas escolhas de forma a não valorizar a premiação em questão. Podem estar propensos a outro conjunto de elementos variáveis que podem se transformar em bons serviços aos clientes.

O que se verifica é um possível conflito com relação aos conceitos sobre o desenvolvimento de um relacionamento bem sucedido e a prática constante do *marketing* de relacionamento.

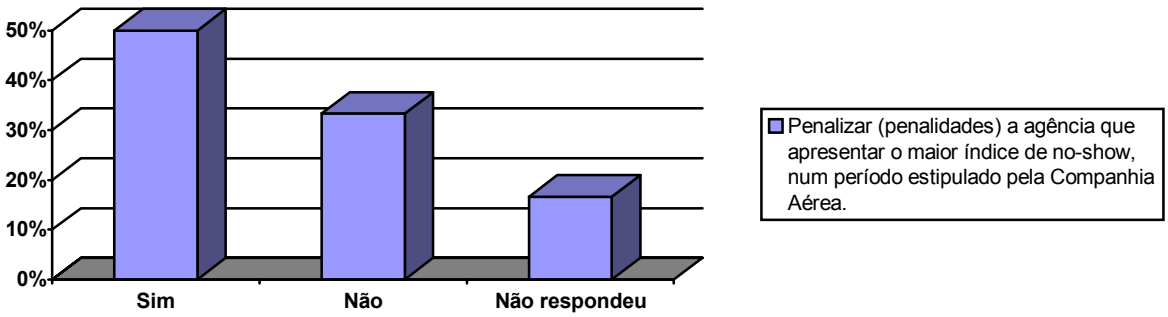
- *(2) Penalizar (penalidades) a agência de viagens que apresentar o maior índice de no-show, num período estipulado pela Companhia Aérea.*

TABELA 12 - Penalidades

Penalidades	Sim	Não	Não respondeu
Penalizar (penalidades) a agência de viagens que apresentar o maior índice de *no-show*, num período estipulado pela Companhia Aérea.	50%	33,33%	16,66%

[10] VAVRA, Terry G. ***Marketing* de Relacionamento** (after *Marketing*). São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

GRÁFICO 2 – Penalidades



As escolhas de 50% dos profissionais pesquisados, segundo a tabela 12 e o Gráfico 2, informam que querem um trabalho dinâmico como exigem os tempos atuais, ou seja, deve haver uma sintonia entre a empresa e a agência. Esse percentual vem ao encontro dos 66,66% da questão anterior que escolheram a premiação como boa estratégia de *marketing* de relacionamento. Isso significa que se há premiação também podem ocorrer as penalidades.

Cada vez que a empresa aérea contata com a agência de viagens para reclamar, ou elogiar, o seu serviço, ela tem a chance de transformar essa agência de viagens insatisfeita em satisfeita. Se o resultado for a insatisfação, poderá motivar uma reavaliação dos profissionais que compõem a agência de viagens sobre o esquema de trabalho. A empresa aérea pode também colher informações valiosas a respeito de sua atuação junto à agência de viagens e ao usuário, pois muitas informações são obtidas do próprio cliente, por intermédio da agente e/ou agência.

Logo, a empresa precisa saber receber, analisar, reconhecer e agir sobre essas informações fornecidas de forma voluntária[11].

Na continuidade da análise, pode-se observar que 33,33% dos entrevistados consideram esse enfoque negativo e, provavelmente, pouco relevante. Essas manifestações conduzem esta análise à constatação de que as expectativas dos pesquisados têm alvos diversos.

O percentual de 16,66% correspondente aos que deixaram de responder à questão tem sua justificativa no fato de as companhias aéreas já terem adotado

[11] Philip KOTLER, **Administração de *Marketing***, 4. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994p. 57.

esse procedimento, não como forma de penalizar, mas para tornar seus custos mais baixos, o que levou ou em resultados negativos e processos na justiça, segundo as considerações de um dos pesquisados.

Em síntese, conclui-se que penalizar a agência de viagens que apresentar o maior índice de *no-show*, num período estipulado pela Companhia Aérea pode:

- apresentar algum valor significativo, pois auxilia na identificação de problemas que levaram as agências de viagem a apresentarem o elevado índice de *no-show* e suas prováveis causas;
- ajudar a conhecer os clientes considerados de “alto risco”, ou seja, usuários que tem uma maior probabilidade de deixar de utilizar o transporte aéreo oferecido pela empresa;
- colaborar com a empresa aérea no sentido de descobrir por qual razão o usuário parou de embarcar, mesmo tendo realizado a sua reserva;
- planejar, de posse das informações, uma abordagem bem sucedida para reconquista da agência de viagens e, conseqüentemente, do usuário do transporte aéreo, potencial cliente.

A questão de número três objetiva oferecer, à agência de viagens que apresentar o mais baixo índice de *no-show*, num determinado período e numa determinada região, alternativas que visam desempenho e a recompensa, enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos da empresa.

Teoricamente é possível observar nos dias atuais uma mudança de âmbito estrutural e conceitual, onde empresas modernas estão colocando o cliente em primeiro lugar, pois estão procurando atuar de uma maneira que o satisfaça plenamente, visando sua fidelidade e, conseqüentemente, acarretando como retorno, lucros contínuos. Assim, a maneira mais eficaz e econômica de uma empresa sobreviver nesta dinâmica de mercado é aumentando o tempo de utilização dos serviços dos clientes atuais. Manter os clientes utilizando regularmente um serviço o maior espaço de tempo possível.

O desenvolvimento desta questão, com base no referencial teórico anterior e dentro do tema: Medidas tomadas pela Companhia Aérea para com as agências de viagem, enfoca a premiação, a motivação verbal, o reconhecimento público e as oportunidades como ferramentas que irão direcionar a construção de uma relação de longo prazo entre empresa aérea e agência de viagens.

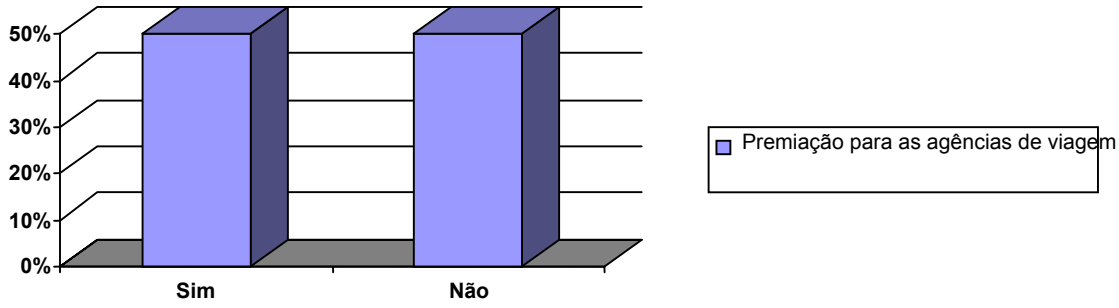
- *(3) Premiação com viagens de avião para a agência de viagens.*

A tabela 13 e o Gráfico 3 correspondente, demonstram as conceituações dos pesquisados com relação à premiação.

TABELA 13 - Premiação para as agências de viagens.

Premiação para as agências de viagens	Sim	Não
Premiação em viagens de avião para as agências de viagens	50%	50%

GRÁFICO 3 - Premiação para as agências de viagens



As respostas revelam que os pesquisados não são unânimes, isto é, se dividem ao apresentar suas conceituações. 50% apresentam-se receptivos no sentido de premiar a agência de viagens que se enquadrarem na questão (Premiação com viagens de avião para a agência de viagens) desde que apresentem o mais baixo índice de *no-show* num determinado período e numa determinada região.

A preemiação em viagem, por exemplo, é uma motivação simbólica que significa, no caso específico, o reconhecimento da empresa aérea por uma meta atingida. Isso significa que empresa aérea e agência(a) de viagens buscaram, num trabalho participativo, uma melhoria na qualidade dos serviços. Entretanto, 50% dos profissionais pesquisados apresentam resistência a essa alternativa.

A retórica bibliográfica especializada preconiza que a maneira mais prática de fazer com que cada pessoa modifique e melhore o seu trabalho gerando lucros está em proporcionar a participação nos resultados que a pessoa ajudou a obter. Isso só poderá acontecer numa administração participativa.

- *Motivação verbal ou escrita, que destaque o bom desempenho da agência.*

Os resultados podem ser observados na tabela 14 e no gráfico 4 correspondente.

TABELA 14 - Motivação verbal ou escrita

Motivação verbal ou escrita	Sim	Não
Motivação verbal ou escrita, que destaque o bom desempenho da agência.	50%	50%

GRÁFICO 4 - Motivação verbal ou escrita

Também nesta questão os pesquisados dividem-se ao considerar importante, ou não, a motivação verbal ou escrita que destaque o bom desempenho da agência de viagens. Concordam, 50% dos pesquisados, que a motivação verbal pode constituir-se em boa estratégia de valorização para com as agências de viagem. A motivação verbal reforça o compromisso da agência de viagens com a empresa aérea, além de aumentar o seu grau de satisfação e orgulho pelo trabalho. Assim como na questão anterior que previa a premiação, 50% dos pesquisados não concordam com essa alternativa.

É evidente que as coisas não se apresentam com tanta simplicidade, mas, os detalhes do cotidiano, as pequenas atitudes, que não envolvem somas em dinheiro mas traduzem respeito e consideração, com certeza representam um sentimento tão marcante que benefício nenhum, por melhor que seja, pode substituir.

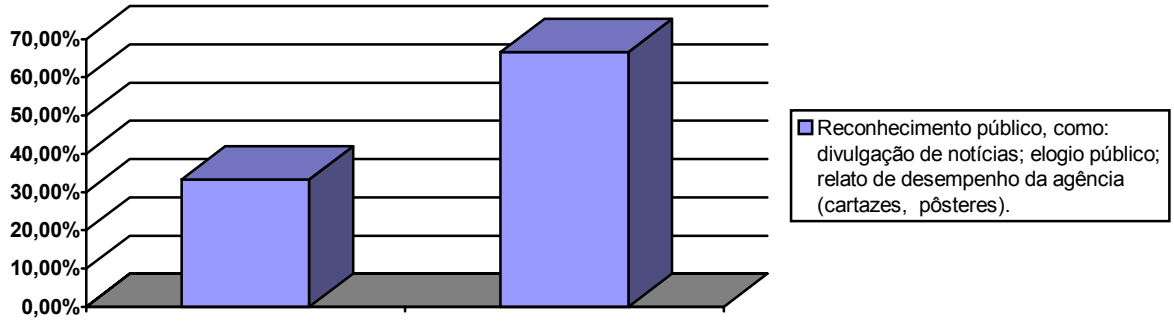
- *Reconhecimento público, como: divulgação de notícias; elogio público; relato de desempenho da agência de viagens (cartazes, pôsteres).*

A questão que prevê o reconhecimento público está representada na tabela 15 e no Gráfico 5.

TABELA 15 - Reconhecimento público

Reconhecimento público	Sim	Não
Reconhecimento público, como: divulgação de notícias; elogio público; relato de desempenho das agências de viagens (cartazes, pôsteres).	33,33%	66,66%

GRÁFICO 5 - Reconhecimento público



O reconhecimento público da empresa aérea para com as agencias de viagens ou com o agente, representa o compartilhamento da notícia de um trabalho meritório de um trabalhador (agente), ou de um grupo de trabalho (agência). Existem alternativas que proporcionam o reconhecimento público, como: O empregado do mês; planos de incentivo; divulgação de notícias; elogio público; relato de desempenho da agência, (do trabalhador) entre outros[12].

Com essa base teórica, questiona-se a razão porque apenas 33,33% manifestam-se favoráveis a esses meios extremamente simples de motivação, tendo em vista que são capazes de aumentar a produtividade e tornar o agente de viagens e as pessoas que compõem a agências de viagens mais motivadas. A motivação e o auto-conceito energizam as agências de viagens como um todo, dirigindo-os à meta desejada tanto para a empresa aérea quanto para a própria agência. A experiência revela que o processo de motivação está representado pelas

[12] COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 1996, p.99.

necessidades utilitárias (práticas) e pelas necessidades hedonistas, ou seja, vivências (emocionais).

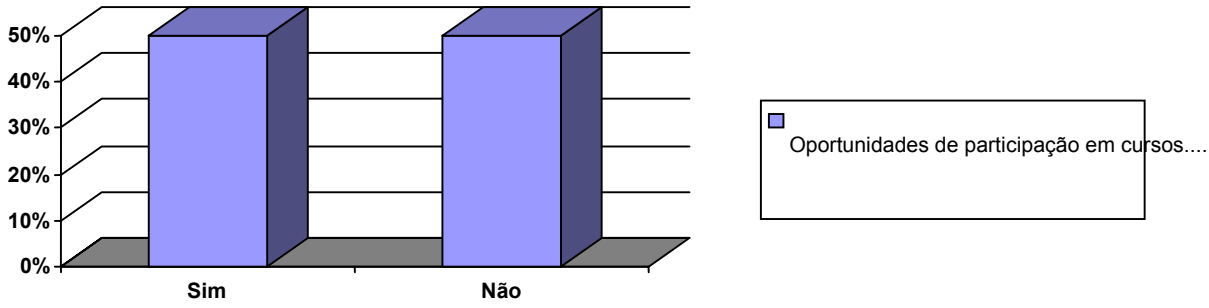
- *Oportunidades de participação gratuita em cursos, seminários, palestras e outros, ligados ao ramo específico de negócios afins.*

As considerações colocadas nesta questão estão representadas na tabela 16 e no Gráfico 6.

TABELA 16 – Oportunidades de participação em cursos...

	Sim	Não
Oportunidades de participação gratuita em cursos, seminários, palestras e outros, ligados ao ramo específico de negócios afins	50%	50%

GRÁFICO 6 – Oportunidades de participação em cursos...



Num sentido geral, é possível afirmar que a administração é a utilização racional de todos os seus recursos para a realização de fins determinados. Inclui-se a atividade humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. Considerando-se, entretanto, que a sociedade atual é capitalista e vive a era da globalização, todas as atividades administrativas devem estar em sintonia com os determinantes sociais, econômicos e humanos.

Os serviços ao cliente exigem tanto o *marketing* externo que será focado no trabalho realizado para preparar, fixar preços, distribuir e promover o serviço aos consumidores como o *marketing* Interno, que está voltado para o trabalho feito dentro da empresa no que se refere a ações motivacionais e treinamento de funcionários no bom atendimento do consumidor. Enfatiza-se que o compromisso para a implantação de um programa de *marketing* de relacionamento deve vir da alta administração da empresa. Em outras palavras, pode-se afirmar que o *marketing* de

relacionamento deve ser encarado como uma filosofia da empresa por todos os membros da organização e inerente à cultura organizacional, demonstrando sempre o compromisso de suas ações.[13]

Partindo deste referencial, acredita-se que oferecer gratuitamente aos clientes cursos, seminários e/ou palestras ministrados por profissionais especializados da própria empresa aérea, ou por outros especialistas contratados para esse fim, oportunizam a atualização e a aquisição de conhecimentos, propiciando uma visão mais abrangente dos negócios.

As escolhas de 50% dos pesquisados não encontram sustentação na teoria tendo em vista que são contrários às oportunidades previstas neste enfoque. Entretanto, outros 50% são favoráveis a tais benefícios. Acredita-se que este percentual considera importante o reconhecimento do trabalho da agência de viagens e de seus agentes.

O transporte aéreo está a todo momento trazendo novidades, sendo quase que impossível conseguir acompanhá-las em tempo real. Utilizando-se do oferecimento de cursos/seminários, entre outros, a agência de viagens, por meio de seus agentes, terão a oportunidade de manterem-se atualizados com relação a utilização de novas ferramentas de trabalho que venham a surgir e às novidades e tendências da área, ganhando conhecimento e uma visão mais abrangente para a gestão de seus negócios.

Encerrando a questão de número 3, que busca oportunidades de participação gratuita em cursos, seminários, palestras e outros, ligados ao ramo específico de negócios afins, acredita-se que essas atitudes reforçam o compromisso da agência de viagens com a empresa aérea, além de aumentar o seu grau de satisfação e orgulho pelo trabalho.

A análise do tema “b” - Medidas tomadas pelas Companhias Aéreas para com os clientes - esta representado em dois enfoques que serão apresentados em Tabelas, Gráficos e análise correspondente.

---

[13] Christian Gronroos citado por Philip KOTLER, **Administração de *Marketing***, p. 407.

Estas questões fundamentam-se exclusivamente no usuário do transporte aéreo e as suas preferências, observando-se que os processos de decisão de escolha devem merecer das empresas especial atenção, mesmo porque, são muitos os fatores que influenciam e moldam o comportamento do usuário desse processo. Nesse processo busca-se minimizar o alto índice de *no-show* apresentado pelos usuários do transporte aéreo causador de grandes prejuízos para a empresa e para o próprio usuário.

A habilidade da empresa está em oferecer um serviço diferenciado, estimulando os seus passageiros a evitarem o *no-show*. Tais campanhas convertem-se em satisfação do usuário.

Observa-se hoje uma mudança de âmbito estrutural e conceitual, onde empresas modernas estão colocando o cliente em primeiro lugar, pois estão procurando atuar de uma maneira que o satisfaça plenamente, visando sua fidelidade e, conseqüentemente, acarretando como retorno, lucros contínuos. O mercado encontra-se amplamente competitivo e a tendência é esta competitividade se tornar cada vez mais acirrada com o passar dos anos. Os clientes estão mudando de marca freqüentemente sem o menor constrangimento e sem "acharem" que estão perdendo, considerando a similaridade existente entre outros produtos e serviços hoje oferecidos[14]. Logo, o foco em um mercado competitivo deve ser o de uma perspectiva que se volte à plena satisfação do consumidor, visando sua permanência na empresa.

As questões seguintes buscam motivadores de recompensas[15] que funcionam como uma influência na tomada de decisões.

- *Oferecimento de um Kit de viagem (pasta de dente, lenço de papel, sabonete, etc) impresso e lema: "Reserva Sim No-show Não", ou outro*

---

[14] Terry G. VAVRA, ***Marketing* de Relacionamento**, p. 17-27.

[15] Para COOPER, Chis et al. **Turismo**: princípios e prática, p. 526, qualquer que seja a oferta das companhias aéreas, o segredo é criar tendências de comportamento que se manifestem com o passar do tempo. Desta forma, os motivadores de recompensas funcionam como uma influência na tomada de decisões e poderão substituir a fidelidade às marcas.

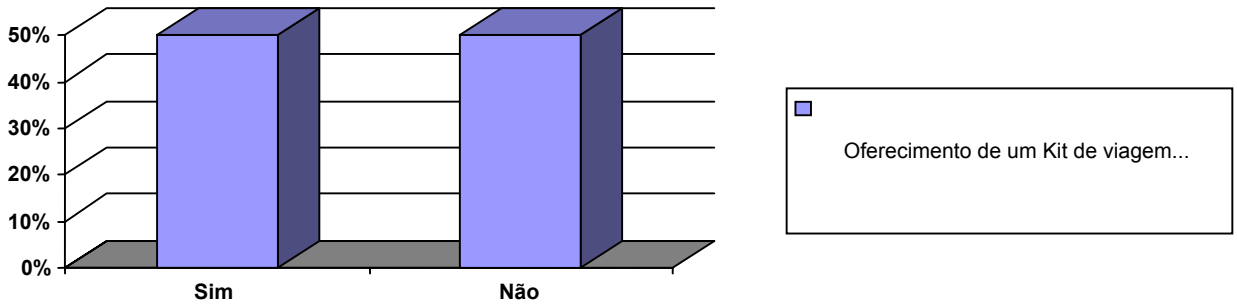
significativo, para o usuário que marcar a passagem e embarcar conforme sua reserva.

As respostas a esta questão estão representadas nos percentuais demonstrados na tabela 17, no Gráfico 7 e na análise correspondente.

TABELA 17 – Oferecimento de um kit de viagem

Oferecimento de um kit	Sim	Não
Oferecimento de um Kit de viagem (pasta de dente, lenço de papel, sabonete, etc) impresso e lema: "Reserva Sim *No-show* Não", ou outro significativo, para o usuário que marcar a passagem e embarcar conforme sua reserva	50%	50%

GRÁFICO 7 – Oferecimento de um kit de viagem



Os percentuais informam que nas considerações de 50% dos pesquisados, o oferecimento de um *Kit* de viagem, ou outro significativo, para o usuário que marcar a passagem e embarcar conforme sua reserva, busca fazer com que o consumidor torne-se fiel ao serviço por um longo período de tempo, tendo em vista a satisfação das suas necessidades. Com isso, a empresa têm condições de sobreviver neste difícil e competitivo mercado no qual está inserida[16]. Em contrapartida, os outros 50% manifestam-se contrários a esse procedimento.

Constata-se que os pesquisados dividem suas conceituações ao trabalhar o tema, verificando-se nesta divisão um possível conflito com relação aos conceitos

[16]Segundo Philip KOTLER**, Administração de *Marketing*,** p. 16, bons clientes representam um ativo que, quando bem administrado e atendido, permanecerá durante muito tempo gerando receita para a empresa. No mercado intensamente competitivo, a primeira ordem da empresa é manter a lealdade dos clientes por meio de contínua satisfação de suas necessidades de maneira superior.

individuais com relação aos serviços prestados aos usuários, à qualidade dos serviços e ao relacionamento com a empresa. Acredita-se que a resistência natural dos pesquisados e até mesmo uma certa precaução com relação aos exageros extremados das inovações, são fatores que determinam a falta de unanimidade em suas colocações, exigindo, portanto, maior reflexão sobre o assunto para então se incorporarem ao cotidiano.

Esses índices ressaltam a necessidade de aprofundamento da questão e não devem se negligenciados.

O último quesito a ser trabalhado está representado pelas compensações vantajosas oferecidas ao passageiro.

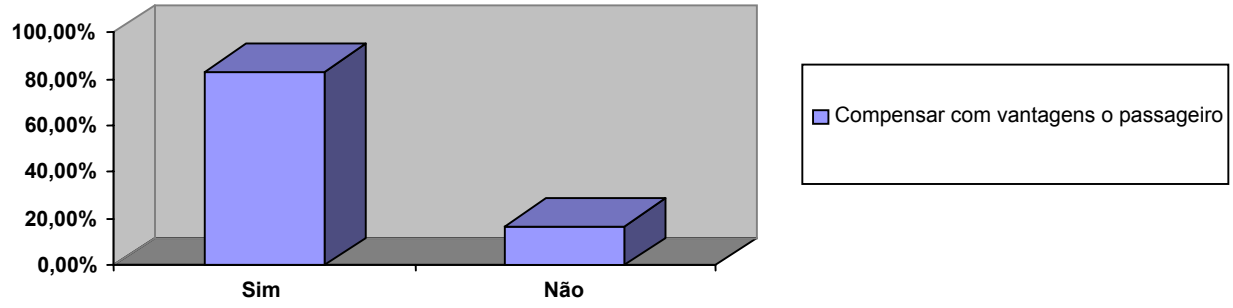
- *Compensar com vantagens o passageiro que por um determinado número de vezes (a critério da Cia Aérea), compareceu aos embarques para os quais tinha reservas. Por exemplo: milhas adicionais, bônus, upgrade, etc.*

A alternativas escolhidas pelos pesquisados tem seus percentuais representados na tabela 18 no Gráfico 8 e na análise correspondente.

TABELA 18 - Compensar com vantagens o passageiro

Compensar com vantagens	Sim	Não
Compensar com vantagens o passageiro que por um determinado número de vezes (a critério da Cia Aérea), compareceu aos embarques para os quais tinha reservas. Por exemplo: milhas adicionais, bônus, upgrade, etc.	83,33%	16,66%

GRÁFICO 8 - Compensar com vantagens o passageiro



O foco em um mercado competitivo deve ser aquele cuja perspectiva esteja voltada à plena satisfação do consumidor, visando sua permanência na empresa. Geralmente as empresas pressupõem que seus clientes estão satisfeitos e não se interessam em realmente descobrir e providenciar um maior nível de satisfação o que poderá acarretar benefícios para ambos os lados[17] .

Um número muito significativo (83,33%) dos pesquisados concordam com os mecanismos que compensam o usuário do transporte aéreo com vantagens, entre as quais estão as milhas adicionais, os bônus, *upgrade*, entre outros. Apenas 16,66% (um pesquisado) não concorda. As divergências registradas neste questionamento surpreendem quando um dos entrevistados apresenta uma ótica negativa com relação ao tema. Entretanto, a alternativa escolhida por 83,33% dos pesquisados exprime uma manifestação positiva, no sentido de buscar estratégias inovadoras como exigem os tempos atuais, tendo em vista que o cancelamento prévio da reserva propicia reais vantagens tanto para a empresa como para o próprio cliente.

Transparece a aceitação quando 83,33% dos pesquisados concebem que o processo deve aliar os discursos às realizações, as campanhas publicitárias aos oferecimentos reais exigindo coerência e sensibilidade, para não permitir o descompasso entre a fala e as ações.

3.3 COMO PENSAM OS PESQUISADOS

A pesquisa realizada traz informações valiosas que podem ser aproveitadas pelos envolvidos no transporte aéreo de um modo geral, sejam eles os responsáveis diretos pelas empresas aéreas ou os agentes de viagens.

A síntese conclusiva da pesquisa de campo conduz aos seguintes resultados:

---

[17] Terry G. VAVRA, *Marketing* de Relacionamento, p. 27.

Tema a: Medidas tomadas pela Companhia Aérea para com as agências de viagem

Premiação monetária

- 66,66% dos profissionais pesquisados entendem que é necessário aproveitar o menor índice de *no-show* apresentado pela agência de viagens para premiá-la, concordando que a premiação monetária é uma forma da empresa conhecer cada agências de viagens e reconhecer suas vontades e desejos, e não, simplesmente, enviar correspondências personalizadas, oferecer produtos e serviços de qualidade esquecendo-se de interagir com eles; 33,33% apresentam restrição ao quesito premiação. Acredita-se que esses pesquisados estejam propensos a outras estratégias que busquem a interação entre a empresa aérea, a agência de viagens ou seus agentes e usuário (cliente potencial).

Penalidades

- 50% dos profissionais pesquisados concordam em penalizar a agência de viagens que apresentar o maior índice de *no-show*, num período estipulado pela Companhia Aérea; 33,33% consideram esse procedimento negativo e, provavelmente, pouco relevante; 16,66% deixaram de responder à questão. Um dos pesquisados argumentou que as companhias aéreas já adotaram esse procedimento, não como forma de penalizar, mas para tornar seus custos mais baixos, o que resultou em resultados negativos e processos na justiça, segundo as considerações de um dos pesquisados. Essas manifestações demonstram que as expectativas dos pesquisados têm alvos diversos.

Premiação com viagens de avião

- 50% concordam que a empresa aérea ofereça prêmios como viagens de avião às agências de viagens que apresentarem o mais baixo índice de *no-show* num determinado período e numa determinada região; os outros 50% dos profissionais pesquisados apresentam resistência a essa alternativa.

Motivação verbal

- 50% dos pesquisados concordam que a motivação verbal pode constituir-se em boa estratégia de valorização para com as agências de viagem, enquanto outros 50% dos não concordam com essa modalidade.

Reconhecimento público (planos de incentivo; divulgação de notícias; elogio público; relato de desempenho da agência)

- 33,33% apenas manifestam-se favoráveis a esses meios extremamente simples de motivação; 66,66% não os consideram importantes. Entretanto, tais considerações são questionáveis, pois essa forma de motivação é capaz de aumentar a produtividade e tornar o agente de viagem e as pessoas que compõem a agência de viagens mais motivadas, conforme enunciam os referenciais teóricos.

Participação gratuita em cursos, seminários...

- 50% dos pesquisados são contrários às oportunidades previstas neste enfoque. Entretanto, outros 50% são favoráveis a tais benefícios. Acredita-se que este percentual considera importante o reconhecimento do trabalho da agência de viagens, de seus agentes, assim como, igualmente importante a interação entre empresa aérea/agência/agente de viagens.

Tema “b” - Medidas tomadas pelas Companhias Aéreas para com os clientes

Oferecimento de um *Kit* de viagem...

- 50% dos pesquisados acredita e aprova o oferecimento de um *Kit* de viagem, ou outro significativo, para o usuário que marcar a passagem e embarcar conforme sua reserva: 50% manifestam-se contrários a esse procedimento.

Oferecimento de milhas adicionais, bônus, *upgrade,..*

- 83,33% dos pesquisados concordam com os mecanismos que compensam o usuário do transporte aéreo com vantagens, entre as quais estão as milhas adicionais, os bônus, *upgrade*, entre outros. Apenas 16,66 (um pesquisado) não concorda.

Na seqüência, a tabela 19 e o Gráfico 9 correspondente demonstram os resultados da pesquisa com relação às medidas tomadas pela companhia aérea para com a agência de viagens e a tabela 20 e o Gráfico 10 apresentam os resultados relativos às medidas tomadas pelas companhias aéreas para com os clientes.

TABELA 19 - Medidas tomadas pela companhia aérea para com as agências de viagem

	Premiação monetária	Penalidades	Premiação com viagens de avião	Motivação verbal	Reconhecimento público	Participação gratuita em cursos, seminários...
Não	33,33%	33,33%	50%	50%	66,66%	50%
Sim	66,66%	50%	50%	50%	33,33%	50%
Não Resp.		16,66%				

GRÁFICO 9 - Medidas tomadas pela companhia aérea para com as agências de viagem

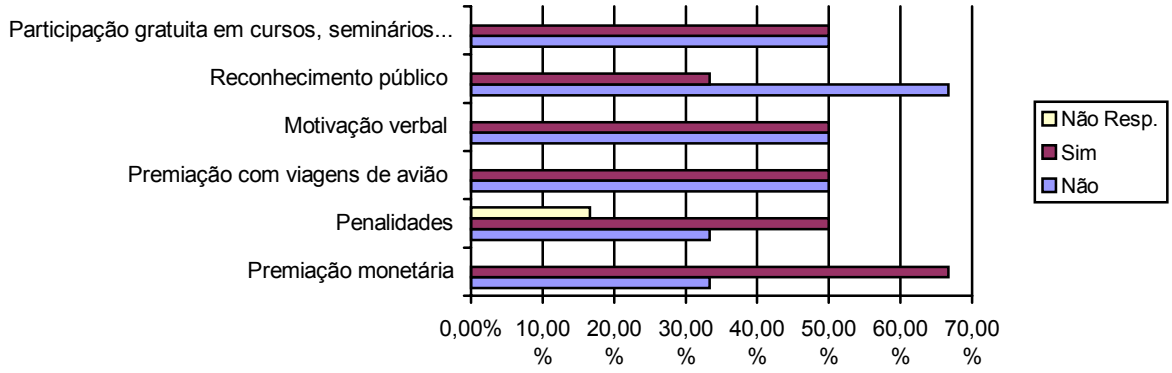
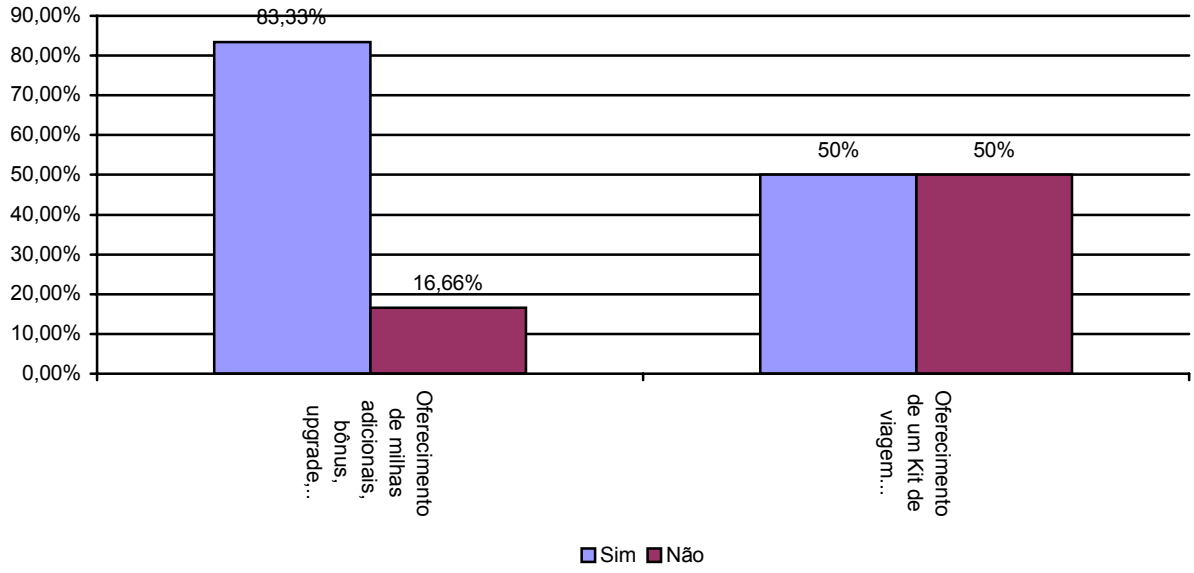


TABELA 20 - Medidas tomadas pelas companhias aéreas para com os clientes

	Oferecimento de milhas adicionais, bônus, *upgrade,..*	Oferecimento de um *Kit* de viagem...
Sim	83,33%	50%
Não	16,66%	50%

GRÁFICO 10 - Medidas tomadas pelas companhias aéreas para com os clientes



Tratando-se de uma pesquisa empírica considera-se válida a oportunidade de trazer para o contexto as vivências desses profissionais e suas conceituações sobre o tema de um modo geral.

A interrogação direta aos profissionais acerca do problema estudado, embora tivesse permitido obter as conclusões correspondentes aos dados coletados, apresenta limitações e a mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Considera-se oportuno reafirmar que o questionário apresentou perguntas fechadas e dicotômicas, ou seja, o respondente escolheu a alternativa que mais se ajustou às suas idéias. Entretanto, foi possível coletar amostras significativas de todo o universo em torno do objeto de investigação.

Os pesquisados em termos gerais deixam transparecer por meio de suas opções, que possuem um amplo conhecimento sobre o tema que motivou a pesquisa. Os índices demonstram divisão nas questões relativas às medidas tomadas pela companhia aérea para com as agências de viagens e que se referem premiação, motivação verbal e participação em cursos, seminários, entre outros. A premiação monetária tem um índice elevado de concordância e o reconhecimento público recebeu uma concordância apenas razoável.

Nas medidas tomadas pelas companhias aéreas para com o seu usuário que por um determinado número de vezes (a critério da Companhia Aérea) compareceu

aos embarques para os quais tinha reservas, os pesquisados, em sua maioria (83,33%), exprimem uma manifestação positiva no sentido da recompensa. Concordam com uma premiação onde estejam incluídas as milhas adicionais, os bônus, *upgrade*, etc. De toda a pesquisa realizada, este foi o item que recebeu o maior índice de aprovação. A rejeição a esta medida pode ser considerada insignificante.

Dividem-se na medida que prevê o oferecimento de um Kit de viagem (utilizado como motivação e contendo pasta de dente, lenço de papel, sabonete, etc) impresso o lema: "Reserva Sim *No-show* Não", ou outro significativo, para o usuário que marcar a passagem e embarcar conforme sua reserva.

Observam-se durante a análise da pesquisa algumas incoerências e dispersões que, entretanto, já estavam previstas durante a elaboração da pesquisa.

Na seqüência será desenvolvida a etapa que prevê o envolvimento do pesquisador com o Senhor Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais VARIG Brasil e gerenciador do projeto *No-show*, buscando-se estabelecer um contra ponto entre suas considerações e os resultados obtidos na pesquisa feita junto à Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo.

Conforme o enunciado na metodologia, essa etapa será desenvolvida por meio de entrevista parcialmente estruturada, ou seja, guiada por uma relação de pontos que o pesquisador, como entrevistador, explorará ao longo de seu curso, em número a ser determinado pela necessidade do trabalho. A entrevista terão uma condução informal e focalizada. Informal porque o entrevistado e o pesquisador manterão uma conversação alimentada por perguntas abertas e o pesquisador utilizará um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa. Para registro será utilizado o gravador e serão feitas anotações. Focalizada, porque, embora livre, enfoca um tema bem específico, cabendo ao pesquisador, enquanto entrevistador, buscar sempre retornar ao assunto, mesmo quando o entrevistado desviar-se dele.

3.4 CONSIDERAÇÕES DO GERENTE GERAL DE SISTEMAS COMERCIAIS DA VARIG – BRASIL

Estas são as considerações do Sr. Alípio Guedes Filho, GERENTE GERAL DE SISTEMAS COMERCIAIS DA VARIG – BRASIL, concedidas ao pesquisador Paulo Roberto Baptista Stachowiak por meio de entrevista realizada em 10 de outubro de 2003, na sede da VARIG no Aeroporto Santos Dumont no Rio de Janeiro.

Considerações iniciais

Num primeiro momento o entrevistado expõe algumas considerações sobre a perda da receita potencial das companhias aéreas considerada por ele um exercício complicado de se entender. Observa que as empresas aéreas até os anos 70 não conviviam com um ambiente de multi-tarifas, ao contrário de hoje, onde as empresas convivem com dezenas de tarifas numa única cabine – numa mesma aeronave/vôo.

Quando as empresas aéreas não viviam ambientes de multi-tarifas, elas tinham setores chamados de controle de espaço, cuja finalidade consistia em controlar o inventário das aeronaves de forma puramente quantitativa. No ambiente atual - multi-tarifário – é necessário promover um gerenciamento qualitativo o que multiplica exponencialmente as possibilidades de determinar qual é a quantidade de assentos disponível para cada tipo de tarifa e como é possível tornar esse vôo rentável. Exemplificando a sua exposição inicial, o Sr. Alípio Guedes Filho destacou que numa aeronave com configuração para 200 passageiros, com uma tarifa única custando R$100,00, é possível conhecer a potencialidade de gerar a receita, ou seja, conhecido o custo daquele vôo sabe-se qual é o preço que poderá cobrir o custo e proporcionar margem de rentabilidade. Já, por exemplo, trabalhando com tarifas para Nova York que vão de US$700,00 a US$1.800,00 o que é necessário na composição do *mix* tarifário para que o vôo seja rentável? Observa o Sr. Alípio Guedes Filho, que esta é a forma como funciona, mas para viabilizar e tornar confiável o procedimento foi criado um sistema chamado *yield management*[18]. Este

[18] *Yield* é o fator de rentabilidade de empresa aérea que mede quantos centavos dólares são ganhos por assento quilômetro vendido ou voado; existem dois *yield's* - o voado ou o vendido Assim, o *yield management* administra também quantitativamente o inventário de assentos, logo, quem determina a política de *overbooking* do vôo é a área de *yield management* que usa sistemas extremamente sofisticados, sistemas de milhões de dólares, sistemas que vem do exterior cuja equipe tem uma

setor é vital para a empresa, é o coração do negócio para compensar efeitos danosos para o aproveitamento do vôo, como *no-show*, como o cancelamento da reserva, entre outros.

Informou o entrevistado que os vôos entram no sistema de inventário 358 dias antes da partida, o que significa que em outubro de 2003 os vôos para outubro de 2004 já estão disponibilizados para venda. Basicamente um ano antes começa a primeira venda, vindo na seqüência o processo vende... cancela... vende.

Vários fatores podem ser observados e comparados e com a finalidade de subsidiarem novas estratégias administrativas capazes de minimizar os efeitos negativos tanto do *no-show*, quanto do chamado *late cancelation*[19]. O *late cancelation* é tão ruim quanto o *no-show*. Ambos sugerem a prática do *overbooking*, aceito na indústria especializada do *yield management* e que possibilita a recuperação de 95% da receita que poderia ser gerada com a ocupação daqueles assentos que acabam saindo vazios. Ao ultrapassar 95%, a empresa já entra em uma margem de risco muito grande, pois começa a usar taxas de *overbooking* que provavelmente vão preterir o embarque de algum passageiro. Nesse procedimento existem todas as penalidades, as compensações previstas em lei, ou em acordos comerciais e o prejuízo da imagem da empresa. Dessa forma, segundo estudos estatísticos do *yield management,* 5% de toda receita gerada pela empresa aérea não consegue ser recuperada, ou seja, acaba sendo perdida pela prática do *no-show*.

Na continuidade, o pesquisador (entrevistador) perguntou ao entrevistado se *no-show* é causa ou conseqüência, ao que ele respondeu: *No-show* é conseqüência de uma série de outras coisas. E causa de outras tantas! Tem muito a ver com o comportamento do consumidor.

Referindo-se às reservas duplicatas, o entrevistado questiona: “Porque que alguém faz uma reserva em duplicidade?” E expõe alternativas explicativas para o fato: “Por lapso; por erro; intencionalmente; para possibilitar a especulação de preço de alternativas de datas e horários; para atender os interesses do consumidor, entre

---

formação toda específica, tem uma meta capacitação toda específica, pessoas com uma capacidade analítica muito profunda (Alípio Guedes Filho, GERENTE GERAL DE SISTEMAS COMERCIAIS DA VARIG – BRASIL, 10 de outubro de 2003).

[19]Cancelamento de última hora de uma reserva feita para um vôo (Alípio Guedes Filho, GERENTE GERAL DE SISTEMAS COMERCIAIS DA VARIG – BRASIL, 10 de outubro de 2003).

outras". O problema se concentra no não cancelamento da reserva que não vai ser utilizada.

A empresa não tem como administrar isso. No momento em que o agente de viagens faz quatro reservas e não cancela, a empresa aérea está deixando de atender o consumidor. Mas por que permitem que se façam duplicatas? Porque a arquitetura do sistema de reserva é aberto! É a característica do negócio.

Existem outras causas que não podem ser administradas. Por exemplo, passageiros que vêm em grupo para um vôo de Florianópolis para o Rio Janeiro com uma conexão para Nova Iorque. Fechou o aeroporto em Florianópolis com chuva. Como é possível administrar isso? Como se pode trabalhar essa causa? Há uma pane numa aeronave, por exemplo. Existem causas que não são administráveis, entretanto, existem outras que são administráveis e estão sendo combatidas. São as causas gerenciáveis, por exemplo, a fraude. A fraude é gerenciável.

O comportamento sistemático doloso ou não de uma agência de viagens, intencional ou não, pode ser constatado, medido e combatido porque existem relações comerciais que são de alguma forma compensatórias, pois geram dinheiro. Isto é: "Eu gero dinheiro em troca de um determinado serviço com uma determinada qualidade". Entretanto, existem causas que não podem ser administradas, não podem ser mexidas, por exemplo: "o índice ideal de *no-show* da indústria é algo em torno de 7 a 9%, este é o número ideal". Porque que esse número mágico é ideal? De onde saiu, qual foi a cabala, de onde se tirou isso? O *yield management*, que é coração da gestão do inventário da empresa, a gestão quali-quantitativa, trabalha com sistemas que tem módulos de estatísticas de previsão de futuro, que, quanto menor o índice de *no-show*, melhor ele acerta na previsibilidade do que vai acontecer no próximo mês.

Ainda sobre o combate às causas do *no-show*, o Sr. Alípio Guedes Filho destaca as causas que são atacadas pelas empresas aéreas com estratégias individuais no sentido de administrar o problema. Mas, como administrar a vontade do consumidor ao sair de casa? A empresa pode apenas interferir nos eventuais acidentes ou incidentes e nos atos ilícitos. Neste sentido, observa que é possível interferir nos atos de "malandragem" (talvez não fosse malandragem) ou de "criatividade" de alguns agentes de viagens para poder garantir lugar para os seus clientes. Enfatizou o Sr. Alípio Guedes Filho (2003): "Isso significa atacar o que é

gerenciável – e esta não pertence a grande maioria das causas, mas, hoje é grande parte das causas".

Neste ponto Sr. Alípio Guedes Filho enfoca as "reservas frias" – principal causa do *no-show* nos dias atuais - colocando claramente que o que assegura ao passageiro ou agência de viagens que intermédia uma negociação, o direito de manter uma reserva até o dia do vôo, até a hora do embarque, é o pagamento, é a compra de uma passagem que vem a ser um contrato de transporte negociado entre passageiro e empresa aérea, determinando data, horário e preço. A empresa coloca o avião á disposição desse usuário em troca de um pagamento. A passagem é o contrato que estabelece as regras: em qual data e vôo o usuário tem direito de embarcar; horário que está contratado para o embarque; condições gerais de transporte que estão especificadas em adendos do contrato.

Com relação à política de prazo, o entrevistado enfatiza que para emitir o bilhete de uma reserva é necessário inserir a numeração correta, deste bilhete, com prazo de antecedência pré-estipulado. Cada empresa aérea tem suas regras próprias e a política de prazo é uma para cada empresa, não existe um padrão, mas estão muito próximas.

Alguns agentes de viagens para não serem obrigados a seguir tal regra, optam por: "Eu tenho que emitir o bilhete em 24 horas, mas esse usuário só vai comprar na última hora por que o cartão de crédito dele vence naquele dia, assim o cliente se beneficia com um prazo maior para o pagamento do bilhete aéreo. Se ele desistir de última hora a empresa aérea perde" (Alípio Guedes Filho, 2003).

O agente de viagens garantiu o direito do consumidor, o ideal dele, mas, aquele direito ideal dele infringiu o da empresa aérea, que viu tolhido o seu direito de realizar dinheiro, realizar receita e, provavelmente, prejudicou outro consumidor que queria estar ali, naquele vôo, mas foi impedido. É extremamente importante que o número do bilhete indicado na reserva, seja o bilhete efetivamente emitido para aquele passageiro, para aquele itinerário, data e horário.

Questiona-se porque os sistemas de reservas (conhecidos por GDS's – *Global Distribution Sistems*) aceitam a inserção de um número de bilhete que não existe. Os sistemas de reservas hoje são sistemas de arquitetura aberta porque distribuem vôos de dezenas de empresas aéreas, mas não conseguem ler o sistema contábil de cada empresa para saber se aquele bilhete existe. Dessa forma, confiam nas pessoas que utilizam aquele sistema considerando-as sérias e capazes de

colocar informações verídicas – o que não acontece comumente. No Brasil funcionam quatro sistemas: Amadeus, Sabre, Galileo e Worldspan. No exterior tem ainda a Infiny, Abacos e Apolo.

A VARIG está investindo no combate às reservas frias. Para isso lançou agora uma possível cobrança de multa, ou melhor, uma cobrança – não é multa, por que multa tem que ser uma multa contratual. A VARIG vai fazer uma cobrança das agências de viagem para repatriar para a empresa parte do prejuízo que foi causado por aquele ato ilícito. Não é uma multa, não é uma taxa, por que taxa deve ser governamental, e não é uma multa por que não é contratual, mas não deixa de ser uma punição – com certeza, é – por que a pessoa em última análise está cometendo uma fraude.

A justificativa para esta atitude está no volume de reservas fictícias que é muito elevado. Na última amostragem a empresa constatou que 12% de *no-shows* de um determinado período correspondia às reservas, cujos bilhetes informados pelas agências de viagem não existiam. Os bilhetes fictícios. Por tais razões, a VARIG vem realizando desde janeiro de 2000, *workshops*, alertando para o problema.

O número atual de reservas frias é de 12%, o que demonstra uma evolução se esse índice for comparado com as amostragens de anos anteriores. Entretanto, mesmo a VARIG estando com a campanha "*ghost no-show*" há três anos, o índice ainda é elevado. "O processo do programa de combate ao *no-show* está, atualmente, no seu 4.º estágio" (Sr. Alípio Guedes Filho, 2003).

A VARIG não foi a única empresa que adotou esta medida, outras estão buscando medidas semelhantes desde 2002. Por exemplo, a KLM, a TAP, a Air France, a American Airlines, United Airlines e a própria TAM. A VARIG tentou de todas as formas a compreensão e a sensibilização das agências de viagens no sentido de reduzir as reservas frias e obteve sucesso na maioria delas, passando de 43.6% para 12%. É um progresso considerável, mas 12% ainda é um volume muito grande. "O índice ideal de *no-show* está entre 7% e 9%" (Sr. Alípio Guedes Filho, 2003).

Considerações sobre a pesquisa de campo

Deste momento em diante o Sr. Alípio Guedes Filho, GERENTE GERAL DE SISTEMAS COMERCIAIS DA VARIG – BRASIL, inicia sua apreciação sobre a

Pesquisa de Campo realizada pelo pesquisador durante a elaboração da dissertação junto aos profissionais ligados à aviação e associados da Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net>.

Inicialmente o Sr. Alípio Guedes Filho se familiariza com o conteúdo da pesquisa e questiona alguns enfoques com o entrevistador. Na seqüência ele classifica o *no-show* em dois tipos:

- *No-show* verdadeiro – causado pelo passageiro e
- *No-show* falso - gerado por uma reserva criada de forma irregular.

As empresas aéreas não estão muito preocupadas com o *no-show* verdadeiro, não é foco de preocupação. Estão sim preocupadas com o *no-show* falso – a reserva irregular que já vem sendo tratada de forma específica.

Referindo-se à questão que prevê a premiação das agências de viagens que apresentarem baixo índice de *no-show*, o entrevistado destaca que se trata de um procedimento difícil e subjetivo de ser efetivado, pois envolve fatores que não são controláveis e nem administráveis, como, por exemplo, um acidente automobilístico no caminho para o aeroporto. Neste caso o *no-show* é involuntário. Resumidamente pode-se dizer que se o fator “azar” atacar uma agência, esta não receberá a premiação. Complementando, uma agência com volume de vendas de 10 bilhetes/mês terá uma possibilidade maior, em cálculos percentuais, de receber a citada premiação, do que aquela que tem um volume de emissão igual ou superior a, por exemplo, 100 bilhetes/mês.

Exemplificando o Sr. Alípio Guedes Filho refere-se à grandiosidade do mercado de São Paulo – Avenida Paulista – com o mercado de Ponta Grossa. A agência de viagens de São Paulo tem todo o poder para, eventualmente, falar com o presidente da VARIG; facilidade esta que a agência de viagens de Ponta Grossa talvez não tenha. O primeiro (São Paulo), embora nem sempre siga os caminhos mais corretos e éticos, concentra o “poder” e é considerado profissional. Isso por que as pessoas vêem o volume de vendas e não a qualidade do serviço. Enquanto para a pequena agência de viagens deixar de vender um bilhete em classe executiva Rio/ Paris significa perda, para a grande pouca diferença faz, ele não contabiliza o que perdeu. A pequena agência sabe exatamente o que vai perder – vai fazer a conta de uma executiva para Paris 4.000 dólares, 6% de comissão .. é muito dinheiro! Para o pequeno é muito dinheiro...

Exemplifica questionando: “Um determinado agente vendeu os bilhetes aéreos para 30 passageiros que dirigiam-se ao aeroporto de ônibus e sofreram um acidente. Este agente não vai ser premiado? Por que não? Se for criada uma remuneração por índice bom de *no-show*, quando ocorrerem situações acidentais os agentes de viagens baterão nas portas das empresas dizendo: “Eu não tive culpa neste caso, o ônibus pegou fogo”. São situações de difícil administração.

Enfatiza: “*No-show* verdadeiro – sem intenção – não há punição! *No-show* falso – com intenção – tratamento próprio” (Alípio Guedes Filho, 2003).

Na opinião do Sr. Alípio Guedes Filho, na realidade dos dias atuais, quando o passageiro vai viajar a agência de viagens deve ligar desejando para ele boa viagem e saber se está tudo certo e se ele precisa de mais algum atendimento específico. A agência de viagens deverá trabalhar como prestadora de serviços e não como simples ponto de venda de passagens aéreas, é para onde a indústria está sinalizando. Dessa forma, na visão pessoal do entrevistado, premiar as agências de viagens que apresentarem baixo índice de *no-show* seria premiar o agente por trabalhar certo; remunerar o agente que já é remunerado - por que ele ganha comissão. O que visa a comissão? O pagamento do custo da agência de viagens para que ela venda, venda bem e venda certo os seus serviços. Não é produtivo e nem justo criar um incentivo para vender certo num mundo onde todos devem fazer tudo certo. Complementa o Sr. Alípio: “Se você andar abaixo de 80 km/h nas estradas você não vai receber nenhuma carta de elogio do Detran, você vai receber uma multa se passar dos 80”.

Referindo-se especificamente aos temas da pesquisa nos seus dois núcleos, a premiação à agência de viagens até a eventual punição, enfatiza que no caso do *no-show*, o agente de viagens não pode ser punido quando o passageiro faltou, ele poderá ser punido se ele assumir uma atitude. As penalidades somente serão admissíveis se a agência de viagens for a causadora, de uma forma ilícita, caso contrário jamais será penalizada por isso.

Retomando a questão abordada anteriormente: premiar a agência de viagens, reitera a sua posição confirmando que esta já é remunerada para representar os interesses da empresa. A comissão que a agência de viagens ganha

(seis, sete, ou seja lá qual for o índice) e alguns casos *over*[20] pago pelo consolidador, por exemplo, é para que ela defenda os interesses da empresa, não é para vender uma passagem. Vender os serviços da empresa com as qualidades que a empresa determina. Então a agência de viagens, numa análise simplista, não precisa ser premiada em espécie por que trabalha bem. A honestidade não deve ser premiada, até por principio de civilização e de moral. As pessoas são punidas quando não agem corretamente, o agir correto é o decoro, é o padrão – agora, o reconhecimento daqueles (agentes / agências de viagens) que tem uma bela performance a VARIG já vem adotando.

Algumas agências de viagens atingiram as metas e estão contribuindo com o combate às reservas firas. Entre suas estratégias figuram procedimentos que incentivam o usuário a reconfirmar as reservas. Nesta linha, emitiram boletins e fizeram folhetos de conscientização e sensibilização para seus clientes, como por exemplo: “Se você desistir não deixe de ligar para a companhia aérea, por que assim você vai criar espaço para outro passageiro”. Essas iniciativas que vão além do comportamento médio do mercado, merecem ser reconhecidas.

A premiação de passageiros; distribuição de brindes significa premiar por que o usuário foi. Trata-se de um aspecto puramente promocional da marca como um todo. Ilustrando o Sr. Alípio diz: “Veja bem, é como ir ao cinema e ganhar um saco de pipoca por que foi - se a pessoa não for perde o bilhete que comprou”.

Premiar com kit de viagem ou com milhas, representa entrar no aspecto de promoção de linha. Isso acontece muito em época de baixa demanda em uma determinada rota – naquela rota, naquele período de baixa para motivar alguém a viajar. Mas, a viagem deve apresentar alguma vantagem.

Para o Sr. Alípio Guedes Filho, embora reconhecendo não ser um homem de *marketing*, quando se fala em gerar benefícios ou dar presentes para o consumidor, ou é uma campanha promocional institucional, ou é uma campanha promocional que visa melhorar o aspecto comercial de uma determinada rota em um determinado momento da temporada.

Não é lógico repassar para um cliente que embarcou parte da comissão da agência de viagens. Até por que a premissa é embarcar, essa é a premissa. Para o

[20] Segundo Sr. Alípio Guedes Filho, neste exemplo citado *OVER* seria uma comissão “extra” paga pelo chamado consolidador [que representa as Companhias Aéreas] para o agente / agência de viagem.

Sr. Alípio Guedes Filho o importante é conscientizar o consumidor e a agência de viagens. No caso do agente de viagens é muito simples a questão, quando ele trabalha certo, melhora a disponibilidade de assentos e dificilmente terá dificuldade de confirmar uma reserva. Essa agência de viagens não perde venda.

Esse procedimento – premiação - que faz parte da rotina de uma minoria de agências de viagens vem sendo combatido pela empresa aérea. Considera-se que essa minoria vem atrapalhando outras agências de viagem. Curioso observar que, de acordo com os números registrados na VARIG, as grandes agências de viagem utilizam-se dessas estratégias causando grandes problemas para as demais e para a companhia aérea.

As grandes agências de viagens possuem um, igualmente, grande volume de emissão com as companhias aéreas. Neste sentido, sentem-se “à vontade” para “burlar” as normas e prevalecer-se de seu “poder de fogo” junto às companhias aéreas efetuando grandes bloqueios em vôos historicamente difíceis de se conseguir lugar. Se as agências de viagem responsáveis por esses bloqueios conseguirem emitir todas as reservas feitas “tudo bem”, mas se não emitirem, causando *no-show* ou *late cancelation,* estas não se intimidam em negar o pagamento de prováveis cobranças por parte da companhia aérea. Surgem as considerações ameaçadoras: “Vocês vão cobrar multa da minha agência? Daqui em diante darei preferência para a companhia y”. Tal fato não ocorre com as pequenas agências de viagens.

As pessoas envolvidas no processo – consumidores e funcionários de controle das próprias companhias aéreas – na maioria das vezes dão mais importância ao volume de vendas do que à qualidade do serviço prestado.

Retornando às questões da pesquisa, o pesquisador, como entrevistador, solicita que o Sr. Alípio Guedes Filho que emita seu parecer sobre os profissionais que foram pesquisados durante a realização da pesquisa de campo.

Num primeiro momento expõe o perfil dos pesquisados e a formação profissional de cada um, enfatizando a confiabilidade e a seriedade das informações, considerando-se que são pessoas ligadas à área e também respondentes potenciais com uma base consistente e versátil. Entre eles estão pessoas do ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica - alguns autores de turismo, um estudante, um co-piloto de MD11 (um modelo de aeronave – inclusive citado no texto do trabalho) que é da

VARIG e engenheiro de produção. Expostas as referências profissionais, o pesquisador solicita o parecer do entrevistado.

O Sr. Alípio Guedes Filho considera válidas as características profissionais dos pesquisados, mas lamenta que não tivesse sido incluído um agente de viagens, por intermédio do qual ter-se-ia uma visão do segmento, porque esse agente faz parte da cadeia de viagens. Os demais, segundo suas considerações, com exceção do piloto, têm uma visão de consumidor. Mesmo o piloto não tem visão comercial do processo, tem uma visão relativa. Os demais são consumidores, não participam do negócio (na prática), mas isso não invalida o trabalho que de um modo geral foi muito bom.

Referindo-se ao trabalho como um todo, o Sr. Alípio Guedes Filho enaltece o trabalho do pesquisador:

> Você tem uma visão, uma compreensão do fenômeno que pouquíssimas pessoas tem. É por que você estudou, você está indo fundo na matéria – ninguém estudou, ninguém está fazendo tese - mais duas pessoas estão fazendo, mas não são ligadas diretamente ao *trade* turístico... Mas, ninguém tem... Pede ao Goyaci (referindo-se ao ex-presidente da ABAV - Associação Brasileira das Agencias de Viagem e proprietário da REXTUR, uma das maiores agências do Brasil) para fazer, ele não vai fazer, por que ele não quer e não tem tempo...
> Então você conhece a matéria profundamente.

Retornando às questões da pesquisa, o pesquisador alerta para mais dois últimos pontos. O primeiro é o objetivo geral, que prevê a análise, a partir de dados pré-existentes na VARIG, (com autorização de uso dos dados), Viação Aérea Rio Grandense, do índice de *no-show* apresentado no período compreendido entre de 1998/2003, apresentando as causas de sua ocorrência e as possibilidades de sua minimização, buscando vantagens competitivas no sistema de turismo.

Discorrendo sobre o objetivo geral, o Sr. Alípio Guedes Filho observa que destacaria o beneficio ao consumidor, beneficio ao agente de viagem e à empresa aérea. Nesta ordem.

- Por que o consumidor? Melhor disponibilidade, as preferências de data e de preço. Ele vai ter mais chances de ir onde ele quer, ao preço que ele pode pagar, está disposto a pagar.

- Por que o agente de viagens? Por que ele vai atender ao consumidor com maior qualidade e ganhar a comissão.
- Por que a empresa aérea? Pelo mesmo motivo, na cadeia.

O Sr. Alípio Guedes Filho Ilustra suas colocações:

> A cadeia é uma escadinha mesmo. Tanto o agente como o consumidor direto. Então eu tenho melhor rentabilidade, meu vôo esta mais ocupado, posso vender... se eu tenho um número de receita maior posso ter uma ambição menor do que gerar mais receita aumentando o preço...meu custo é menor, por que quando você estabelece preços para serem aprovados pelos órgãos do governo, você tem que ter planilha de custo, este "*waste*" (desperdício), entra no custo – se eu diminuo a rubrica de custo eu melhoro a minha produtividade, sou uma empresa mais barata.

A dinâmica é a seguinte:

> Se eu sou mais barato eu posso voar mais. Porque que a GOL é mais barata? Por que ela (a GOL) não tem *no-show*. São todos bilhetes vinculados (cada reserva um numero) mas, não tem fraude – você não coloca bilhete frio na GOL, não tem botar... reservou, pagou – se não pagou não tem reserva, não vai. Até tem um *no-show* de 2%, no caso de bater com o carro, o cara que morreu, teve "imprevisto", ai é um *no-show* que o cara vai pagar 20% (a título de multa) da passagem.

Dando continuidade, o Sr. Alípio Guedes Filho fala sobre a pesquisa de campo, especificamente sobre o objetivo que prevê a realização da pesquisa via Internet (que foi feita via net), com as pessoas da SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisas de Transporte Aéreo – com a finalidade de reunir alguns subsídios que permitam reunir algumas variáveis motivacionais que podem ser oferecidas aos usuários e às agencias de viagem, para uma possível redução do *no-show*. Acrescenta, mais uma vez, que ouviria alguém do *trade* (*trade* turístico, alguém ligado diretamente à área turística).

Estabelece relações entre o trabalho do pesquisador e o panorama geral da VARIG, destacando que ao iniciarem os contatos - Sr. Alípio Guedes Filho e o pesquisador em 2001 – o índice de reservas frias, que são reservas fictícias, em 2001 estavam na faixa dos 43.6% e o índice atual (outubro de 2003) é de 12%.

Acrescenta que os números falam por si só. A redução dos índices significa um resultado muito positivo e muito satisfatório, alcançado com a colaboração das agências de viagens e do trabalho de conscientização do público interno e externo. O resíduo que corresponde 12% deverá ser reduzido com a adoção das penalidades.

Em agosto de 2001 o índice de *no-show* da VARIG foi de 16.31%; em agosto deste ano (2003) foi 12.05%. Uma redução de 4.3 pontos percentuais. É uma redução de 25% em relação ao que havia dois anos atrás, é uma modificação. Sem dúvida o esforço valeu a pena.

Alguns milhões de dólares foram poupados e outros tiveram melhor distribuição no mercado em forma de comissões. Milhares de consumidores foram mais bem atendidos.

Praticamente todas empresas aéreas no Brasil já estabeleceram penalidades para o *no-show*, quando gerados pela reserva fria, por que todos entendem hoje o risco que isto gera para o negócio. “Isso significa que o *no-show* é uma coisa que tem que ser combatida sempre” (Alípio Guedes Filho, 2003). E continua destacando que não é possível evitar que uma pessoa tenha um acidente ou um incidente que a impeça de comparecer ao embarque, mas existe uma série de coisas que podem ser feitas no sentido de evitar o descuido, o pouco caso, a falta de seriedade.

4 CONCLUSÃO

Na conclusão deste trabalho é possível constatar dois momentos da maior importância durante a sua elaboração. No primeiro momento, estabeleceu-se um estudo detalhado com autores renomados, cuja generalização de conceituações propiciaram a motivação para um trabalho criativo, enfatizando o transporte aéreo e suas peculiaridades, os contornos da competitividade e a tecnologia numa economia globalizada.

De um modo geral, os autores apontam meios fáceis para motivar uma organização excelente, dinâmica e que busca resultados positivos tendo como foco a pessoa que é o ser mais importante e consciente de toda a história, isto é, figura central. É na pessoa, usuário do transporte aéreo, que está a satisfação e o conseqüente sucesso do empreendimento, do turismo e, especificamente, do transporte aéreo.

Reportando-se ao enfoque principal desta dissertação busca-se estabelecer um comparativo entre o que expuseram os profissionais ligados à aviação e associados da Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo (Home page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net e as considerações do Sr. Alípio Guedes Filho, Gerente Geral de Sistemas Comerciais da VARIG – Brasil, que foram concedidas ao pesquisador Paulo Roberto Baptista Stachowiak em entrevista realizada em 10 de outubro de 2003, na sede da VARIG no Aeroporto Santos Dumont no Rio de Janeiro.

Os pesquisados deixam transparecer, por meio de suas opções, que possuem um amplo conhecimento sobre o tema que motivou a pesquisa, entretanto o Sr. Alípio Guedes Filho considera válidas as características profissionais dos pesquisados, mas lamenta que não tivesse sido incluído um agente de viagens, por intermédio do qual ter-se-ia uma visão do segmento. Segundo suas considerações os demais pesquisados, com exceção do piloto, têm uma visão de consumidor. Mesmo o piloto tem uma visão relativa do processo. Os demais são consumidores, não participam do negócio. Entretanto considera que estes fatores não invalidam o trabalho que de um modo geral foi muito bom.

Os índices demonstram que os pesquisados se dividiram ao analisar as questões relativas às medidas tomadas pela companhia aérea para com as agências de viagens - premiação, motivação verbal e participação em cursos, seminários,

entre outros. A premiação monetária tem um índice elevado de concordância e o reconhecimento público recebeu uma concordância apenas razoável. Já na concepção do Sr. Alípio Guedes Filho premiar as agências de viagens que apresentarem baixo índice de *no-show* seria remunerar o agente por trabalhar certo; remunerar a agência de viagens que já é remunerado. Não é produtivo e nem justo criar um incentivo para vender certo num mundo onde todos devem fazer tudo certo. A agência já é remunerada para representar os interesses da empresa. Numa análise simplista, a agência não precisa ser premiada em espécie por que trabalha bem. A honestidade não deve ser premiada, até por principio de civilização e de moral. O reconhecimento daqueles que tem uma bela performance já vem sendo adotado pela VARIG.

Sobre as medidas tomadas pelas companhias aéreas para com o usuário que por um determinado número de vezes compareceu aos embarques para os quais tinha reservas, os pesquisados, em sua maioria, exprimem uma manifestação positiva no sentido da recompensa. Concordam com uma premiação onde estejam incluídas as milhas adicionais, os bônus, *upgrade*, etc. De toda a pesquisa realizada, este foi o item que recebeu o maior índice de aprovação. A rejeição a esta medida pode ser considerada insignificante. Entretanto, dividem-se na medida que prevê o oferecimento de um Kit de viagem.

Para o Sr. Alípio Guedes Filho, a premiação de passageiros e a distribuição de brindes significa premiar por que o usuário foi. Trata-se de um aspecto puramente promocional. “Veja bem, é como ir ao cinema e ganhar um saco de pipoca por que foi - se a pessoa não for perde o bilhete que comprou” (Alipio Guedes Filho, 2003).

Premiar com kit de viagem ou com milhas, representa entrar no aspecto de promoção de linha. Quando se fala em gerar benefícios ou dar presentes para o consumidor, ou é uma campanha promocional institucional, ou é uma campanha promocional que visa melhorar o aspecto comercial de uma determinada rota em um determinado momento da temporada. Não é lógico repassar para um cliente que embarcou parte da comissão da agência de viagens. “Até por que a premissa é embarcar, essa é a premissa. O importante é conscientizar o consumidor e a agência de viagens (Alípio Guedes Filho, 2003).

Na opinião do Sr. Alípio Guedes Filho, na realidade dos dias atuais, quando o passageiro vai viajar a agência de viagens deve ligar desejando para ele boa viagem e saber se está tudo certo e se ele precisa de mais alguma ação. A agência de

viagens deverá trabalhar como prestação de serviço e não como venda de passagem, é para onde a indústria está sinalizando.

Considerando-se que os dois segmentos trabalhados nesta análise final constituem-se de pessoas ligadas de forma diferenciada ao transporte aéreo, é importante observar a diversidade de posicionamentos verificado em cada parte. Os associados da Rede SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo apresentam-se receptivos com relação aos fatores ligados às premiações, tanto para as agências de viagens quanto para o consumidor. Entretanto, o Sr. Alípio Guedes Filho, coordenador do programa de combate ao *no-show*, apresenta um posicionamento pautado mais na conscientização de ambos: agência de viagens e consumidor. É favorável a um trabalho realizado junto ao consumidor no sentido de que as agências de viagens busquem se aperfeiçoar na prestação de serviços. Oportuno retornar a sua colocação quando diz que, com exceção do piloto, os demais têm uma visão de consumidor. Os demais são consumidores, não participam do negócio.

Neste contexto, considerando os associados da Rede SBTA como consumidores, segundo observação do Sr. Alípio Guedes Filho, é possível entender as suas posições com relação às premiações (para agências de viagens e consumidores). Entretanto, nas suas identificações profissionais (perfil) fica evidente que são profissionais ligados à aviação, logo, falam como profissionais e como consumidores. Nesta mesma linha de raciocínio entende-se que o Sr. Alípio Guedes Filho fala como profissional atuante no transporte aéreo vinculado a uma empresa transportadora.

Tais referenciais sugerem que a pesquisa de campo, aliada com a entrevista concedida pelo Gerente Geral de Sistemas Comerciais da VARIG – Brasil e gerenciador do projeto *no-show,* apresenta alguns tópicos relevantes que merecem ser considerados:

- A agência de viagens deve investir no *marketing* de relacionamento. Por exemplo: ligar para o passageiro desejando-lhe boa viagem, buscando saber se está tudo certo e se ele precisa de mais alguma ação. A agência de viagens deverá trabalhar como prestadora de serviços e não como simples vendedora de bilhetes aéreos;

- Intensificar programas de conscientização do consumidor, feitos pelas agências de viagens e pelas empresas aéreas, no sentido de evitar o *no-show*, é uma estratégia educativa que deve ser incentivada;
- As companhias aéreas devem premiar com milhas adicionais, bônus, *upgrade,* entre outros o seu usuário que por um determinado número de vezes compareceu aos embarques para os quais tinha reservas;
- Os agentes de viagens não podem ser punidos quando o passageiro provocar o *no-show*. Eles somente poderão ser punidos se assumirem a responsabilidade da prática de um ato ilícito;
- É importante que as empresas aéreas reconheçam a boa performance das agências de viagens.

Este conjunto de ações indicado pelos associados da Rede SBTA e pelo Gerente Geral de Sistemas Comerciais da VARIG – Brasil, foi motivado nas suas próprias experiências.

O aproveitamento, ou não, deste conjunto de ações, no sentido de que não represente apenas um novo compêndio de críticas, sem sugestões factíveis, está na possibilidade de ser absorvido e indicado para o exercício de um trabalho ético, integrado, inovador e produtivo dos profissionais ligados ao transporte aéreo. Não se reduz a uma simples aquisição de informações, que embora tão necessárias, na finalização não são diferentes daquelas já possuídas. O essencial é a busca da aplicação na *práxis* dessas ações.

O alto índice de *no-show* verificado no Brasil torna-se uma grande preocupação para as companhias aéreas levando-as a tomar decisões que se transformam em ações contrárias, como é o caso do *overbooking.* O combate ao fenômeno vem exigindo dos responsáveis pelo transporte aéreo brasileiro estudos e ações que incluem desde campanhas de conscientização, como é o caso da "*ghost no-show*" (VARIG) que já está atuando há três anos - no seu 4.º estágio. Mesmo assim o índice de *no-show* ainda é elevado.

Os resultados obtidos por intermédio das pesquisas realizadas, bibliográfica e de campo, podem ser considerados muito bons. As pessoas envolvidas na pesquisa de campo mostraram-se interessadas e demonstraram que o combate ao *no-show* pode ir muito além do que vem sendo feito, entretanto percebe-se também uma certa cautela.

A *práxis* demonstrou que, de um modo geral, o órgão gestor se concentra nos problemas que existem e são sentidos na cúpula. Aqueles que ocorrem com o consumidor foram mais valorizados pelos profissionais associados da Rede SBTA. A mesma *práxis* trouxe argumentos e subsídios suficientes que podem contribuir com as empresas aéreas no sentido de minimizar o *no-show*. Foi possível refletir a prática apresentada atualmente, aliando essa reflexão ao aprofundamento teórico necessário para compreender efetivamente qual o sentido de administrar o problema e como administrar a vontade do consumidor.

Qualificação e a competência profissional dos agentes de viagens deve proporcionar um desenvolvimento de saberes e habilidades num campo de trabalho de auto-realização, que envolve a criatividade, a responsabilidade e a flexibilidade. É necessário, portanto, nesta perspectiva, reavaliar o papel que os profissionais do turismo desempenham como suportes para a *trade* turístico de um modo geral. Neste contexto, cada profissional se apropria das idéias de forma comum dentro de uma organização e, ao mesmo tempo, de forma específica. Também nas agências de viagens, como organizações, há valores comuns e valores específicos.

Encerrando o trabalho, acredita-se que é necessário continuar pesquisando e buscando as causas do fenômeno *no-show* no sentido de identificar novas formas de combatê-lo unindo ação e reflexão.

REFERÊNCIAS

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (org). **Turismo**: como aprender como ensinar, 2. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

BARBOSA, Marina. **"VARIG e TAM se acertam e fusão sai em 120 dias"**. Jornal Estado de São Paulo de 18/09/2003, p.10.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 3. Ed. São Paulo: SENAC, 2000.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BLECHER, Nelson. **Faça Simples.** Revista EXAME, ano 37, n.6, edição 788 de 26/03/2003.

BOECHAT, Ricardo - **"VARIG obtém crédito da BR Empresa ganha fôlego de R$ 40 milhões, ou 10 dias"** – Jornal do Brasil de 14/01/2003. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 48 - (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

BOECHAT, Ricardo - **Comida de avião pode deixar de ser gratuita** – Jornal do Brasil de 13/01/2003. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 47 - (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 03/03/2003).

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPER, Chis et al. **Turismo**: princípios e prática. 2. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

CAETANO, José Roberto. **Na mesma rota**: A fusão entre a TAM e a VARIG pode revigorar a aviação civil. Revista EXAME, ano 38, n. 4, edição 786 de 26/02/2003, pág. 48-50.

CORREA, Cristiane. **Negócio turbinado**. Revista EXAME, ano 38, n. 4, edição 786 de 26/02/2003, pág. 50.

Diário de Bordo – Informativo da Associação Brasileira de Agências de viagens do Espírito Santo. **VARIG faz campanha para redução de *no-show***. Ano 1 – n. 4, agosto/setembro de 1999.

FARIAS, Hélio de Castro. ***No-show* versus *Overbooking.*** Revista Brasileira de Direito Aeroespacial. http://www.sbda.br/revista/Anterior/1603.htm – (01/07/2001).

GANDRA, Mário. **Governo quer burocratizar a aviação.** Jornal "O Estado de São Paulo"- Espaço Aberto, de 11 de julho de 2000.

GUEDES, Manuel. **VARIG/TAM**: Fundos de investimento estrangeiros dividirão controle. Jornal O GLOBO de 09/02/2003 - Editorial: Economia - Caderno: Primeiro.

FERRI, Cássia; RUSCHMANN, Dóris van Meene. **VISÃO E AÇÃO – GLOSSÁRIO**. Revista TURISMO - Revista Científica do Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade Vale do Itajaí. Itajaí: UNIVALI, Ano 2, nº 4, Fev. 2000.

FILHO, Alípio Guedes**. O impacto do *no-show* no transporte aéreo e sua conseqüência no sistema de turismo tomando como base de estudo a VARIG - Viação Aérea Riograndense**. Entrevistador: Paulo Roberto Baptista Stachowiak, Rio de Janeiro: Aeroporto Santos Dumont, 10 de outubro de 2003**.**

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JORNAL GAZETA DO POVO. "***No-show*, um problema mundial**". CWB. (17/01/2000).

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **Infraero promete cautela com crise da aviação civil** de 13/01/2003. (Home Page da SBTA: <http://www.sbta.web-page.net> Acesso em 03/03/2003).

JORNAL ESTADO DE SÃO PAULO. **"Aviação doméstica ficou estagnada em 2002"** de 08/01/2003. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 46 - (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

JORNAL O GLOBO. **VARIG e TAM prontas para decolar** de 06/02/2003. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 49 - (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

JORNAL O GLOBO. **Infraero estuda mudança nos aeroportos do Rio** de 14/01/2003. (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 25-02-2003).

JORNAL DO BRASIL. **Itamar inaugura primeira fase das obras do Aeroporto da Zona da Mata**. de 28/12/2002. (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

JORNAL DO BRASIL. **Aeroporto de Ribeirão receberá tráfego internacional de cargas**. de 09/01/2003. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 46 – Fonte: Terra (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **Infraero anuncia ampliação do aeroporto de Macaé**. de 06/01/2003. (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 25-02-2003).

JORNAL "O POVO"- Ceará. **Termo de *overbooking* foi renovado**. 21/12/2002. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 45 (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 03-03-2003).

JORNAL TRIBUNA DA IMPRENSA. **Onze anos depois da liberalização, a aviação volta a ser regulamentada no País.** de 21/04/2003(Home Page da SBTA: http://www.sbta.web-page.net, - Acesso em 23-04-2003).

KOTLER, Philip. **Administração de *Marketing*.** 4. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ***Marketing* para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 7. ed. São Paulo : Futura, 2000.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César (orgs). **Turismo Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LE TOUR – Informações – **Afinal, ninguém sabe tudo**! (http://www.letour.com.br/port/t_raql.htm – Acesso em 01/12/2002).

MARTIN, Daniel Mandelli em entrevista concedida a MILTON F. DA ROCHA FILHO (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 05-03-2003).

Netnews Express - VARIG. ***No-show*** - É hora de acabarmos com este fantasma! – Boletim Informativo da Gerência Geral de Vendas Brasil de 30/09/2003 (n.º 424/03).

O'CONNOR, Peter. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAGE, Stephen. Trad. Roberto Cataldo Costa. **Transporte e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transporte aéreo e turismo**: gerando desenvolvimento socioeconômico. São Paulo: Aleph, 2001.

PELIZZER, Hilário A. **Uma introdução à técnica do turismo**: transportes. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1978.

Portal Oficial da Aviação Civil Brasileira – Página principal: **Passageiros:** Termo de compromisso – disponível em (Http://dac.gov.br/passageiros/termocompromisso.asp – Acesso em 20/07/2001).

Portal Oficial da Aviação Civil Brasileira – Página principal: Institucional: **Evolução do Transporte aéreo** – disponível em http://.dac.gov.br/institucional/institucionais.asp Acesso em 02/10/2002.

QUEIROZ, Luiz; LIMA, Clarissa. **VARIG admite fusão com a TAM**. Jornal do Brasil de 09/01/2001. Fonte:Terra. Aero Jornal – Notícias da Aviação – Edição 46 (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 15-02-2003),

Reserve – **Meta Busca de Tarifas Aéreas**. Solid – O site Brasileiro de Turismo *On line.*

REVISTA VARIG BRASIL. "**Chega de *no-show***." (julho/agosto de 2001).

REVISTA DE BORDO VARIG, Ícaro Brasil. **Com *no-show* todos perdem**. n. 187, março de 2000.

REVISTA VEJA. **O que muda com a fusão TAM-VARIG**. Seção Guia, Ed. 1794, ano 36, n. 11 de 19/03/2003, pág. 98.

REUTERS INVESTOR (09/01/2003). **Alta de passagens esvaziou vôos:** ocupação no mês é a pior em 3 anos. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 46 - (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

REUTERS INVESTOR (16/01/2003). **VARIG negocia entrada de investidores estrangeiros**. Aero Jornal - Notícias da Aviação - Edição 48. (Home Page da SBTA:<http://www.sbta.web-page.net> - Acesso em 20-02-2003).

SANT'ANNA, Lourival. **Crise testa relação do governo com empresas**. Estado de São Paulo de 19 de janeiro de 2003 - (Home Page da SBTA: <http://www.sbta.web-page.net> Acesso em 03/03/2003).

SILVA, Ozires silva, Presidente da VARIG **Um momento delicado** (Ícaro Brasil, agosto de 2000).

VAVRA, Terry G. ***Marketing* de Relacionamento (after *Marketing*).** São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

YAHOO! Brasil. Notícias. **Empresas tentam disciplinar venda de passagens**. Panorama Brasil. 19 de agosto de 2002. Disponível em (http://br.yahoo.com/mailto?url – Acesso em 22/09/2002).

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO